LES ESSENTIELS LEGRAND

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2019

legrand®

SOMMAIRE

1 **RAPPORT INTÉGRÉ** 5

2 **PRÉSENTATION DU GROUPE** 25

2.1 - LEGRAND et son métier 26
2.2 - Une stratégie de croissance rentable basée sur le développement de *leaderships* 35
2.3 - Une organisation au service de la stratégie et des clients 42
2.4 - Autres informations 47

3 **CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES** 49

3.1 - Environnement et organisation du contrôle interne et de la gestion des risques 50
3.2 - Dispositif de contrôle interne 51
3.3 - Dispositif de gestion des risques 52
3.4 - Dispositif d'audit interne 53
3.5 - Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière 54
3.6 - Facteurs de risques et dispositifs de maîtrise en place 56
3.7 - Assurances et couverture des risques 63

4 **RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE** 65

4.1 - Stratégie RSE du groupe 66
4.2 - Interagir de façon éthique au sein du business ecosystem 78
4.3 - S'engager pour les collaborateurs et les communautés 92
4.4 - Limiter l'impact environnemental 106
4.5 - Devoir de vigilance 123
4.6 - Synthèse des indicateurs et tables de correspondances 132
4.7 - Rapport des Commissaires Aux Comptes 142

5 **RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019** 146

5.1 - Note préliminaire 147
5.2 - Evénements marquants de l'exercice 147
5.3 - Résultat opérationnel 148
5.4 - Comparaison des résultats annuels 2019 et 2018 152
5.5 - Flux de trésorerie et endettement 157
5.6 - Investissements industriels 158
5.7 - Engagements hors bilan 158
5.8 - Variation des taux de change 158
5.9 - Informations quantitatives et qualitatives concernant les risques financiers 159
5.10 - Résumé des principes comptables significatifs 160
5.11 - Nouvelles publications relatives aux normes IFRS 160
5.12 - Informations sur les tendances et perspectives d'avenir 160
5.13 - Résultats financiers consolidés au cours des cinq derniers exercices 162
5.14 - Informations financières sélectionnées 163

6 **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** 166

6.1 - Administration et Direction de la société 167
6.2 - Rémunération et avantages des mandataires sociaux 198

7 **ACTIONNARIAT** 239

7.1 - Répartition du capital social 240
7.2 - Options de souscription ou d'achat d'actions 242
7.3 - Actions de performance 244
7.4 - Conventions réglementées 245

8 **INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DU GROUPE** 246

8.1 - Etats financiers consolidés en normes IFRS pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018 247
8.2 - Rapport des Commissaires Aux Comptes sur les comptes consolidés en normes IFRS pour l'exercice clos le 31 décembre 2019300
8.3 - Honoraires des Commissaires Aux Comptes 304
8.4 - Politique de distribution de dividendes 305
8.5 - Procédures judiciaires et d'arbitrage 306
8.6 - Changement significatif de la situation financiÈre et commerciale 306
8.7 - Contrats importants 306
8.8 - Investissements 306

9 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES** 309

9.1 - Informations concernant la société 310
9.2 - Capital social 312
9.3 - Acte constitutif et statuts 319
9.4 - Identité des personnes responsables du document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 322

T **TABLES DE CONCORDANCES** 325

Table de concordance – Rapport Financier Annuel (article 222-3 du règlement général de l'AMF) 326
Table de concordance – Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 – annexes 1 et 2 326
Table de concordance – Rapport de gestion (incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise) 331
Table de concordance – Dépôt des comptes annuels (article I. 232-23 du code de commerce) 334

A **ANNEXES** 335

Annexe 1 336
Annexe 2 354
Annexe 3 378
Annexe 4 382

2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

INCLUANT LE RAPPORT INTÉGRÉ

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 20 avril 2020, auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

NOTE

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

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

Les états financiers consolidés de la Société figurant dans le présent document d'enregistrement universel pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (International Financial Reporting Standards, « IFRS ») telles qu'adoptées dans l'Union européenne. Conformément à la réglementation qui lui est applicable, la Société prépare et présente ses états financiers consolidés selon les normes IFRS qui peuvent présenter des différences significatives avec les principes comptables français. Les comptes sociaux de la Société sont présentés conformément aux principes comptables français.

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

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

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

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

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

1

RAPPORT INTÉGRÉ

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 6

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE 8

STRATÉGIE INTÉGRÉE 12

PERFORMANCE INTÉGRÉE 16

MODÈLE D'AFFAIRES 18

MAÎTRISE DES RISQUES 20

GOUVERNANCE AU CŒUR DES DIFFÉRENTS ENJEUX 22

MESSAGE
DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Benoît Coquart,
Directeur Général

Chiffre d'affaires
6 622 M€

Environ
39 000 collaborateurs
à travers le monde

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

Capitalisation boursière d'environ
15,6 milliards d'euros
à fin mars 2020.
Présence dans l'indice CAC 40 et
dans des indices ESG de référence.

EN 2019, UNE SOLIDE PERFORMANCE INTÉGRÉE

Legrand a poursuivi en 2019 sa dynamique de croissance rentable et durable, avec des réalisations financières et extra-financières pleinement en ligne avec ses objectifs de l'année. Les ventes ont ainsi enregistré une progression totale de +10,4 %, dont +2,6 % de croissance organique, et la marge opérationnelle ajustée hors acquisitions (à périmètre 2018) a atteint 20,4 %. La performance extra-financière, quant à elle, est en avance sur le plan de marche prévu avec un taux de réalisation de 113 % de la feuille de route RSE en 2019, traduisant l'engagement de Legrand auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Legrand a par ailleurs poursuivi ses initiatives destinées à renforcer encore son modèle créateur de valeur :

- déploiement soutenu du programme Eliot – se traduisant par une hausse de +29 % du chiffre d'affaires réalisé avec des produits connectés, dont +10 % de croissance organique ;
- dynamique active d'acquisitions, avec trois nouvelles opérations en 2019 ; ou encore
- poursuite des initiatives destinées à améliorer sa performance.

> En 2019, dans un contexte économique contrasté, Legrand a réalisé une solide performance intégrée, pleinement en ligne avec ses objectifs de l'année et son modèle moyen-terme créateur de valeur. Conformément à ses ambitions, le Groupe a poursuivi en 2019 ses initiatives destinées à renforcer son profil de croissance rentable et durable et ses positions de *leadership*.

UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR

Le développement de Legrand est porté par des évolutions technologiques et sociétales qui ont un impact durable et profond sur les bâtiments : la digitalisation, l'allongement de la durée de vie, l'urbanisation, la maîtrise de la consommation d'énergie, la lutte contre le réchauffement climatique ou encore le déploiement de technologies et d'usages comme le contrôle vocal.

Legrand, en s'appuyant sur ces « mégatendances », a pour raison d'être d'améliorer les vies en transformant les espaces où les gens vivent, travaillent et se rencontrent avec des infrastructures électriques et numériques et des solutions connectées qui sont simples, innovantes et durables. Nous le faisons en construisant un partenariat étroit avec les acteurs de notre filière ; en développant diversité et inclusion parmi nos équipes ; en améliorant l'empreinte environnementale et sociale de nos activités, avec pour ambition de devenir la référence de notre secteur.

Pour cela le modèle de développement du Groupe s'appuie sur de robustes positions de marché et sur des fondamentaux historiques qui ont fait son succès :

- une stratégie claire et éprouvée, articulée autour de ses deux moteurs de croissance : la croissance organique, portée en particulier par l'innovation et notamment la digitalisation croissante de son offre de produits, et la croissance externe avec l'acquisition de sociétés complémentaires ;
- une attention constante portée à l'expérience de ses clients, qu'ils soient professionnels ou particuliers ;
- une discipline financière reconnue et une culture d'amélioration permanente de la performance, nourrie notamment par de nombreuses initiatives industrielles ;
- l'implication des collaborateurs, qui partagent une culture forte construite sur la responsabilisation, l'autonomie, la simplicité des contacts, la rapidité des prises de décision et l'engagement ;
- la mise en œuvre de feuilles de route RSE ambitieuses ;
- une gouvernance conforme aux meilleures pratiques de place.

AU BÉNÉFICE DE TOUTES NOS PARTIES PRENANTES ET DES ENJEUX MONDIAUX

Nous avons la conviction chez Legrand qu'il faut envisager la performance globale du Groupe au regard des attentes de toutes ses parties prenantes : ses clients et ses collaborateurs bien sûr, ses fournisseurs, ses actionnaires, les pouvoirs publics, les communautés, et ce dans le respect des ressources naturelles et de l'environnement.

C'est pour cela que Legrand s'engage, auprès du Pacte Mondial des Nations Unies, à contribuer aux « Objectifs de Développement Durable » pour 2030 – non seulement à travers nos feuilles de route RSE où nous prenons, pour chaque année, des engagements publics exigeants sur des thèmes comme la réduction des émissions de CO_2 et de COV, la diversité, ou encore l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail ; mais également à travers les produits et solutions que nous commercialisons et qui, par exemple, ont d'ores et déjà fait économiser près de 2,5 millions de tonnes de CO_2 à nos clients sur la seule année 2019.

Et c'est enfin pour rendre compte de la capacité du Groupe à saisir pleinement les opportunités de création de valeur durable, responsable et rentable, que nous produisons ce rapport intégré. Il est inspiré du cadre défini par l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et vient en complément de nos autres publications.

Benoît Coquart,
Directeur Général

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Un marché accessible de plus de 110 Md€ porté par des mégatendances

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

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

MÉGATENDANCES SOCIÉTALES

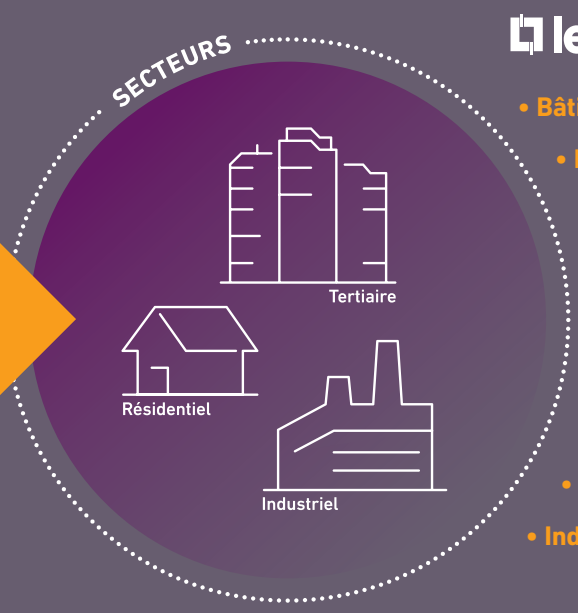
- Accroissement et vieillissement de la population
- Croissance des classes moyennes des nouvelles économies
- Changement climatique et économies d'énergie
- Santé et bien-être
- Urbanisation croissante

MÉGATENDANCES LIÉES AUX CLIENTS

- Mobilité
- Vie connectée
- *E-commerce*
- *Internet of Me*
- Travail collaboratif et à distance
- Protection des données personnelles
- Consommation responsable

MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES

- Sans-fil
- Contrôle vocal
- Capteurs
- Fibre optique
- *Big data & blockchain*
- Intelligence artificielle



legrand®

- **Bâtiments intelligents**
- **Maison connectée**
- **Efficacité énergétique et énergies durables**
- **Assistance à l'autonomie**
- **Infrastructures haute performance**
- ***Smart cities***
- **Industries 4.0**

Environ **10 %** de la population mondiale n'a toujours pas accès à l'électricité.

Les bâtiments sont responsables de **36 %** de la consommation d'énergie*.

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

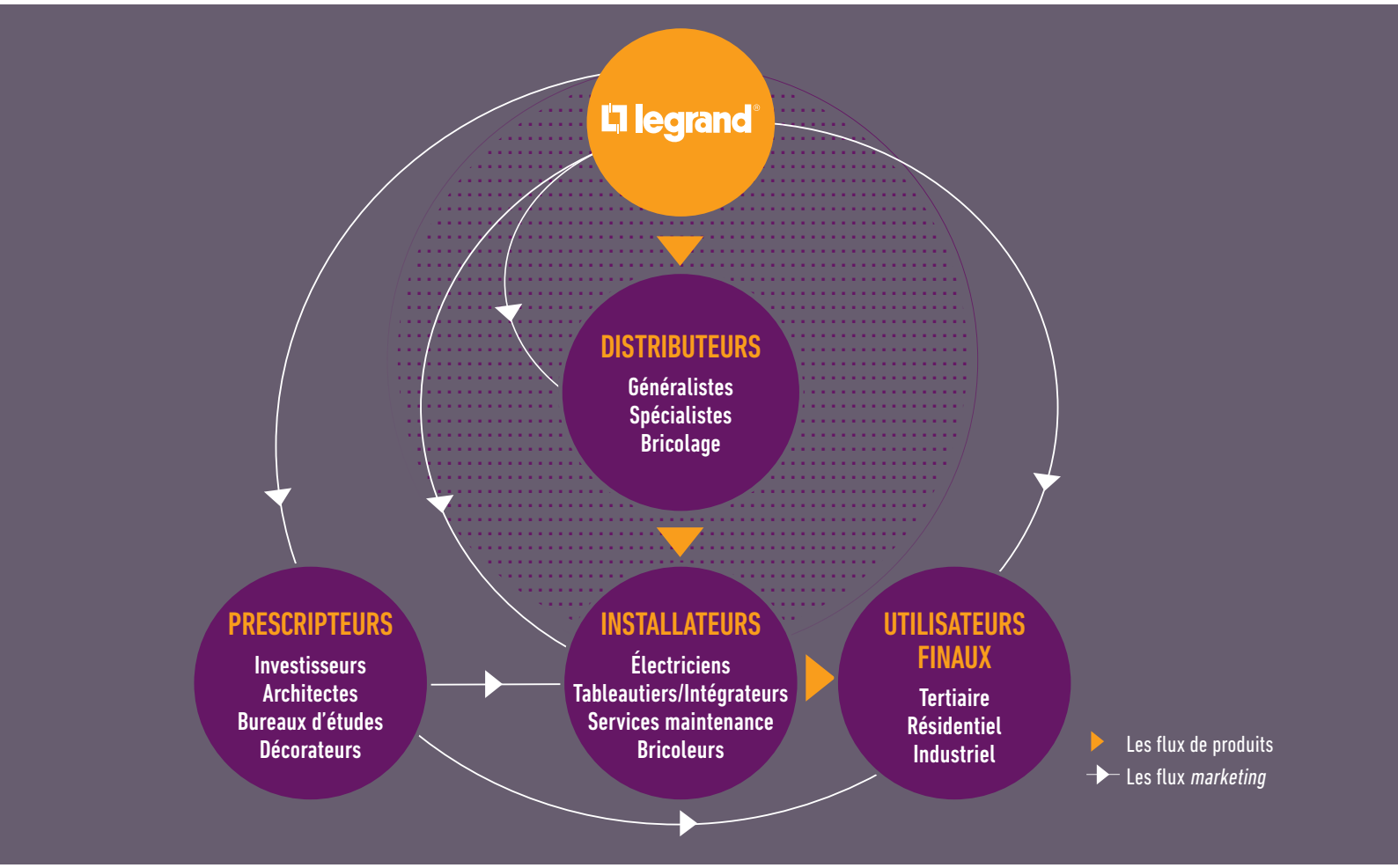
* *Source : International Energy Agency (IEA).* ** *Source : Organisation des Nations Unies.*

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

Une présence auprès de l'ensemble de la chaîne économique

La profondeur d'offre de Legrand, adaptée au marché de la basse tension pour les bâtiments tertiaires, résidentiels et industriels, fait du Groupe une référence à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des acteurs de sa chaîne économique :

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



Une offre de produits étendue

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

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

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

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

En 2019

Legrand a réalisé plus de 12 % de ses ventes avec des produits connectés (programme Eliot), dont environ 63 % à destination des bâtiments non résidentiels. Dotées d'une plus forte valeur d'usage, ces solutions apportent des bénéfices durables aux particuliers comme aux professionnels, ainsi qu'aux installateurs et aux utilisateurs finaux.

Une organisation au service de la stratégie et des clients

LE GROUPE EST ORGANISÉ AUTOUR DE **DEUX RESPONSABILITÉS** DISTINCTES :

LE *FRONT-OFFICE*, organisé par pays et qui regroupe les activités commerciales et le *marketing* opérationnel, pour répondre aux spécificités de chaque marché.

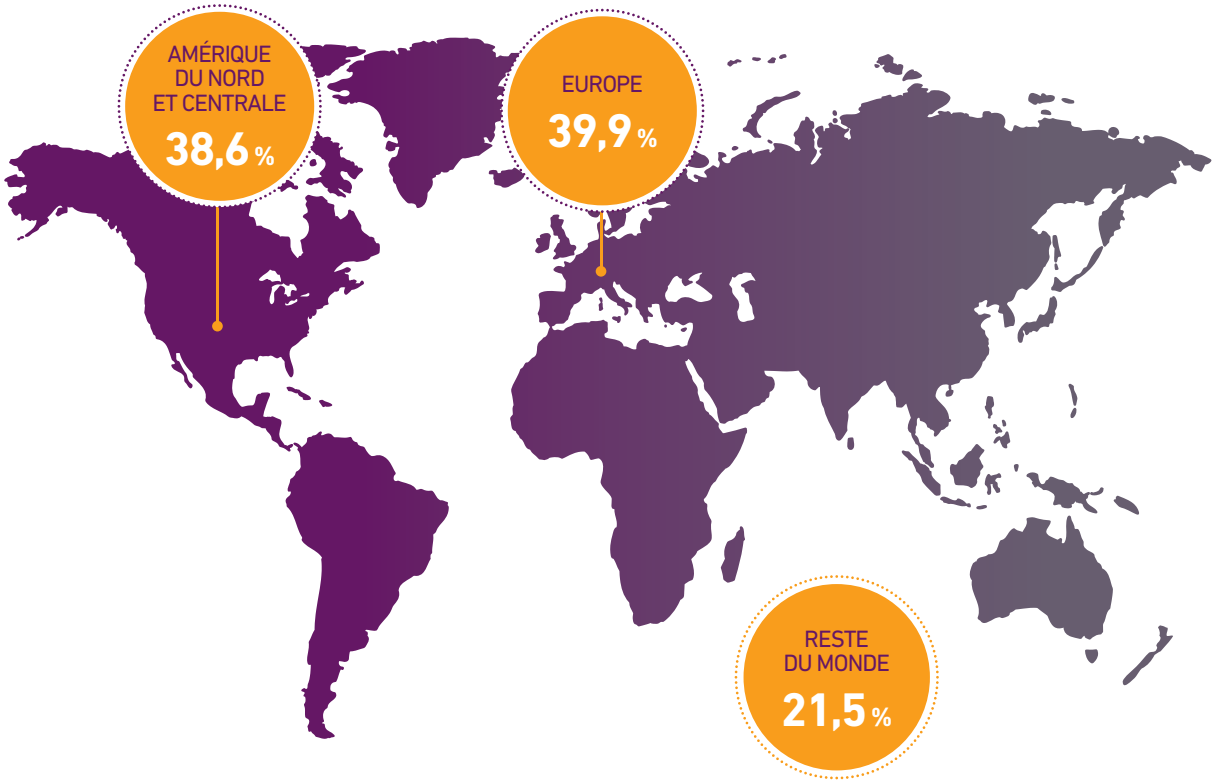
LE *BACK-OFFICE*, qui regroupe les activités liées à la stratégie, aux opérations (innovation, recherche et développement, production, achats, *supply chain*) ainsi qu'à l'administration générale, organisées mondialement.

Une présence mondiale

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

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (PAR DESTINATION)



CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

PAR MARCHÉ DE DESTINATION

56 %
TERTIAIRE

39 %
RÉSIDENTIEL

5 %
INDUSTRIEL

STRATÉGIE INTÉGRÉE

2 MOTEURS DE CROISSANCE : LA CROISSANCE ORGANIQUE ET LA CROISSANCE EXTERNE

PRÈS DE
5 %
DU CHIFFRE D'AFFAIRES INVESTI EN R&D EN MOYENNE DE 2010 À 2019

DE L'ORDRE DE
50 %
DES INVESTISSEMENTS DÉDIÉS AUX NOUVEAUX PRODUITS EN MOYENNE DE 2010 À 2019

10
ACQUISITIONS DANS 6 PAYS DIFFÉRENTS RÉALISÉES EN 2018 ET 2019

PRÈS DE
400 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES COMPLÉMENTAIRE LIÉS AUX ACQUISITIONS RÉALISÉES EN 2018 ET 2019

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

Pour en savoir plus :
Document d'enregistrement universel - Chapitre 2

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

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

L'investissement dans l'innovation a contribué à de nombreux succès commerciaux notamment portés par des technologies pionnières dans leur domaine.

Par exemple, dans le cadre du programme Eliot, Legrand a été le premier acteur de son marché à commercialiser :

- des **gammes d'interfaces utilisateurs connectées** (Céliane with Netatmo, Living Now with Netatmo, etc.) ;
- des **vidéo-portiers intelligents** (dont les Classe 300x et Classe 100x) ;
- des **systèmes d'éclairages de sécurité connectés.**

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

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

Ainsi, le Groupe a réalisé 173 acquisitions depuis 1954 et a investi en moyenne 427 M€ par an de 2010 à 2019.

Plus spécifiquement, le Groupe a réalisé trois acquisitions en 2019 :

- **Universal Electric Corporation,** *leader* américain incontesté des *busways* pour *datacenters* ;
- **Jobo Smartech,** *leader* chinois des solutions connectées de contrôle pour chambres d'hôtel (éclairage, température ambiante, etc.) ;
- **Connectrac,** spécialiste américain innovant de la distribution de puissance et de données au sol.

FOCUS SUR LE PROGRAMME ELIOT

Le Groupe a accéléré ses investissements dans le développement de l'internet des objets depuis 2015 avec le programme Eliot.

- **NOUVELLE AMBITION POUR 2022**

Croissance organique à deux chiffres des ventes de produits connectés entre 2018 et 2022, soit un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros.

- **WORKS WITH LEGRAND**

Ce portail permet à des tiers (*start-ups*, grands groupes, industriels, plateformes IoT, etc.) de se connecter aux solutions Legrand pour offrir de nouveaux services et fonctionnalités. Depuis 2018, plus de 330 applications ont été développées par plus de 1 100 partenaires.

eliot™ SMARTLY ON

WORKS WITH legrand®

UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE, CONTRIBUANT AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

PEOPLE

BUSINESS ECOSYSTEM

ENVIRONMENT

LES PRODUITS ET SOLUTIONS LEGRAND CONTRIBUENT AUX ODD

- Elles permettent au plus grand nombre de personnes d'avoir accès à une **installation électrique fiable et durable** (ODD 7 - Énergie abordable et propre).

- Les produits sont, pour la plupart, **fabriqués au plus près des marchés,** et contribuent ainsi au **développement des économies locales.** (ODD 9 - Industrie, innovation et infrastructure).

- La large gamme de solutions d'efficacité énergétique pour tous les bâtiments permet à nos clients de **réduire leur empreinte carbone** (ODD 13 - Action climat).

- La plupart des produits sont **éco-conçus** et fournissent des **informations environnementales transparentes** aux utilisateurs (ODD 12 - Consommation et production responsables).

UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE, DANS UNE LOGIQUE DE PROGRÈS POUR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES ET LA PLANÈTE

1 Une démarche RSE intégrée au modèle d'affaires et alignée avec les enjeux mondiaux

La responsabilité sociétale du Groupe encadre les opérations et leur croissance à travers le monde, sur les dimensions environnementales, éthiques et sociétales.

Point de rencontre entre le métier du Groupe, sa stratégie et les défis mondiaux auxquels il est confronté, la RSE engage l'ensemble de l'organisation : toutes les filiales et entités sont parties prenantes de cette stratégie et la mettent en œuvre dans le monde entier.

2 Une démarche RSE alignée sur des standards internationaux :

- les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 des Nations Unies ;
- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- les référentiels GRI (*Global Reporting Initiative*) et ISO 26000.

Legrand adhère également au programme *Science-Based Targets* (porté par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le World Resources Institute et le Carbon Disclosure Project).

3 Une démarche RSE co-élaborée avec les parties prenantes

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

4 Une démarche RSE historique

Des feuilles de route RSE pluriannuelles définissent les priorités et les objectifs à atteindre pour le Groupe et pour chaque filiale. Une fonction Développement Durable a été créée dès 2004 et la première feuille de route RSE publiée date de 2007.

Large implication dans la performance extra-financière

- **Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale : composé de 6 membres du Conseil d'administration, il participe à la cohérence entre les priorités RSE et la stratégie du Groupe.**
- **Critères de rémunération : la performance extra-financière est une composante significative de la rémunération des dirigeants et des décideurs du Groupe (Directeur Général, membres du Comité de Direction, directeurs de pays, directeurs fonctionnels...).**

Pour en savoir plus :
Document d'enregistrement universel - Chapitre 4

10 ENJEUX POUR 2021

BUSINESS ECOSYSTEM

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

- PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES
- ASSURER DES ACHATS RESPONSABLES
- AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE

PEOPLE

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

- RESPECTER LES DROITS HUMAINS ET LES COMMUNAUTÉS
- PROMOUVOIR LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
- DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES
- PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA DIVERSITÉ

ENVIRONMENT

La responsabilité de Legrand est de limiter les impacts environnementaux de ses activités et d'être un acteur de référence dans l'avènement d'une société bas carbone.

- LIMITER LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE
- INNOVER POUR UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE
- LUTTER CONTRE LA POLLUTION

3 AMBITIONS POUR 2030

AUGMENTER LA PART DES REVENUS DURABLES

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

RENFORCER LA PLACE DES FEMMES CHEZ LEGRAND

1/3 des postes clés du Groupe occupés par des femmes. Parité des effectifs.

CONTINUER DE RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉNERGÉTIQUE

Diminution de 30 % des émissions de CO_2 directement liées aux activités du Groupe (objectif validé par l'initiative *Science-Based Targets*).

PERFORMANCE INTÉGRÉE

LE MODÈLE MOYEN-TERME CRÉATEUR DE VALEUR DE LEGRAND

Confiant dans la solidité de son modèle et sa capacité à nourrir sa croissance rentable dans la durée, Legrand a confirmé en 2019 son modèle à moyen terme :

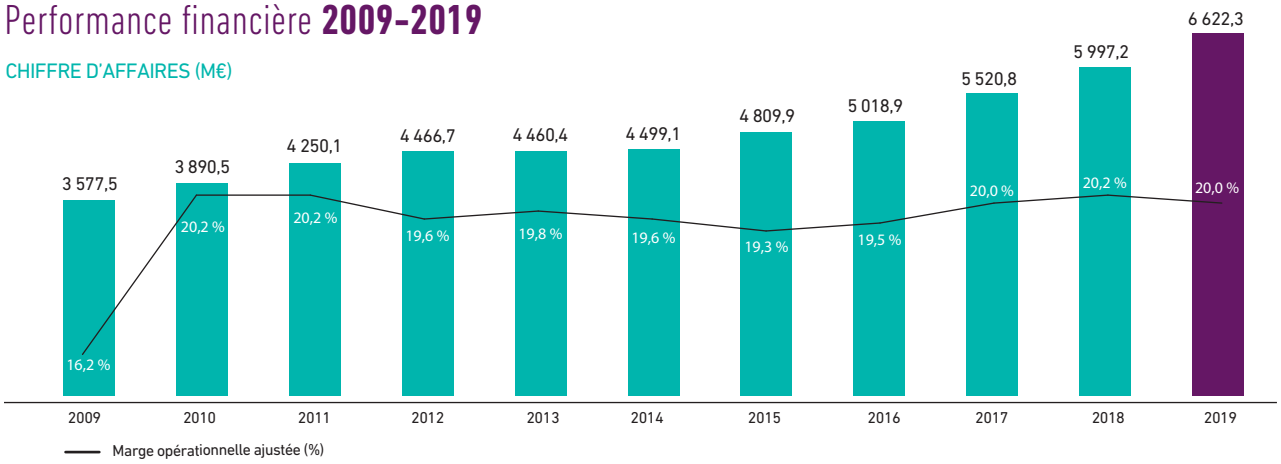
- dans un contexte économique porteur et hors effets de change, le Groupe entend réaliser une croissance annuelle de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel ajusté de l'ordre de +10 % ;
- dans un contexte économique atone ou défavorable, Legrand se concentre sur la protection de son modèle, de sa rentabilité et de sa génération de *cash-flow* libre.

Ce modèle se traduirait, sur l'ensemble d'un cycle économique et hors ralentissement économique majeur, par une croissance annuelle moyenne totale du chiffre d'affaires supérieure aux marchés de référence du Groupe, une marge opérationnelle ajustée moyenne d'environ 20 % du chiffre d'affaires, un *cash-flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 14 % du chiffre d'affaires et un dividende attractif.

Legrand entend par ailleurs poursuivre le déploiement d'une démarche RSE ambitieuse, portée par des feuilles de route exigeantes.

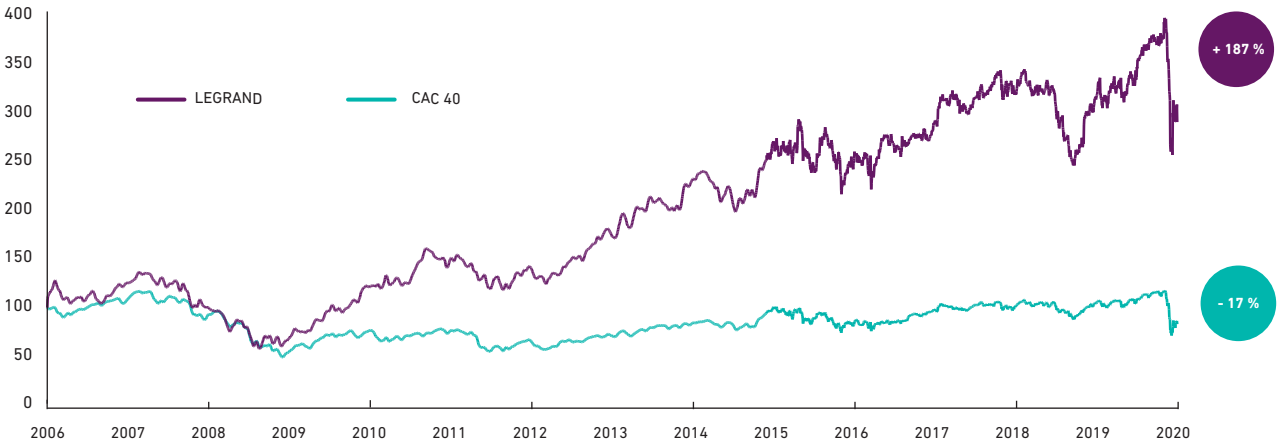
Performance financière **2009-2019**

CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



Évolution du **cours de l'action**

Entre le 6 avril 2006 et 15 avril 2020
(indice 100 en 2006)



Faits marquants et performance RSE depuis 2004

4E FEUILLE DE ROUTE

Taux de réalisation 113 % à fin 2019

2021 2019

2019
Publication de la politique « Diversité et Inclusion »
Ratification « Women Empowerment Principles »
Lancement plateforme « Learning with Legrand »
Comité de pilotage « Climat »

2018
Legrand 6e du CAC 40 ayant sa stratégie climat validée par l'initiative Science-Based Targets

2017
Lancement du programme mondial de protection sociale « Serenity On »

3E FEUILLE DE ROUTE

Taux de réalisation 122 %

2018 2014

2016
Engagement dans « Energy Productivity Global Alliance »

2015
Certification par un auditeur externe
Intégration de la performance RSE dans les schémas de rémunération

2014
Création de la Fondation Legrand

2E FEUILLE DE ROUTE

Taux de réalisation 86 %

2013 2011

2013
Création du réseau féminin Elle@Legrand

2012
4e entreprise française labellisée « Relations Fournisseurs Responsables »
Lancement du Programme Compliance

1RE FEUILLE DE ROUTE

2010 2007

2007
Partenariat avec Électriciens sans frontières

2006
Adhésion au Pacte Mondial (« Global Compact »)

2004

Création d'une fonction Développement Durable

MODÈLE D'AFFAIRES

UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE CRÉATRICE DE VALEUR

Données 2019

CAPITAL HUMAIN

- Environ **39 000** collaborateurs
- Plus de **2 600** personnes en R&D dans plus de 20 pays
- Des équipes fidèles et engagées

CAPITAL INDUSTRIEL

- Plus de **130** sites industriels et logistiques dans 31 pays
- **81** % des sites certifiés ISO 9001
- **91** % des sites certifiés ISO 14001

CAPITAL FINANCIER

- Structure de bilan solide
- Endettement financier net de **1,6** fois l'Ebitda
- Notation *Investment Grade*

CAPITAL INTELLECTUEL

- Environ **3 500** brevets
- Plus de **70** marques
- Plus de **300 000** références produits

CAPITAL SOCIÉTAL

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

CAPITAL NATUREL

- Terrains
- Matières premières
- Autres ressources naturelles

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

CROISSANCE EXTERNE

47 acquisitions
de 2009 à 2019

4,3 milliards d'euros investis

CROISSANCE ORGANIQUE

Innovation

- 4,8 % du chiffre d'affaires investis en R&D en 2019
- Plus de 40 familles de produits connectés (Eliot)

Excellence commerciale

- 96,5 % des ventes couvertes par un CRM
- 124 millions de pages web vues
- Initiatives digitales : *e-marketing, data analytics*
- Plus de 100 *showrooms* et *concept stores*

Données 2019

POSITIONS DE *LEADERSHIP*

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

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

Des solutions
- fiables
- disponibles

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

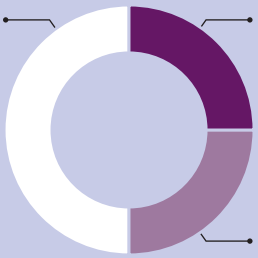
CRÉATION DE VALEUR DANS LA DURÉE

6,6 Md€
de chiffre d'affaires
dont 819 M€ réalisés avec des produits connectés

20,0 %
de marge opérationnelle ajustée (en % du chiffre d'affaires)

1 009,8 M€
de génération de *cash flow* libre normalisé

RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES (2009-2019)



BUSINESS ECOSYSTEM
- 60 partenariats depuis 2014
- Environ 1 million de clients formés depuis 2014
- Suivi et plans d'amélioration systématiques des fournisseurs à risque RSE
- Plus de 4 000 collaborateurs formés à l'éthique des affaires en 2019

PEOPLE
- 61 % des pays déployant une politique caritative envers les communautés locales
- 2,5 millions de bénéficiaires de projets d'accès à l'éléctricité avec Électriciens sans frontières depuis 2007
- -16 % sur le taux de fréquence des accidents du travail entre 2018 et 2019
- 83 % des collaborateurs couverts par le programme Serenity On
- 85 % des collaborateurs formés au moins 4h dans l'année
- Augmentation continue du nombre de femmes dans les postes clés

ENVIRONNEMENT
- 90 % des déchets valorisés
- -6 % de réduction des émissions directes de CO_2 entre 2018 et 2019
- 7 Mt d'émissions de CO_2 évitées depuis 2014 grâce à nos solutions d'efficacité énergétique
- 62 % du chiffre d'affaires couverts par des PEP (Profils Environnementaux Produits)

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

MAÎTRISE DES RISQUES

AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Pour en savoir plus :
Document d'enregistrement universel - Chapitre 3

La cartographie des risques Groupe

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

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

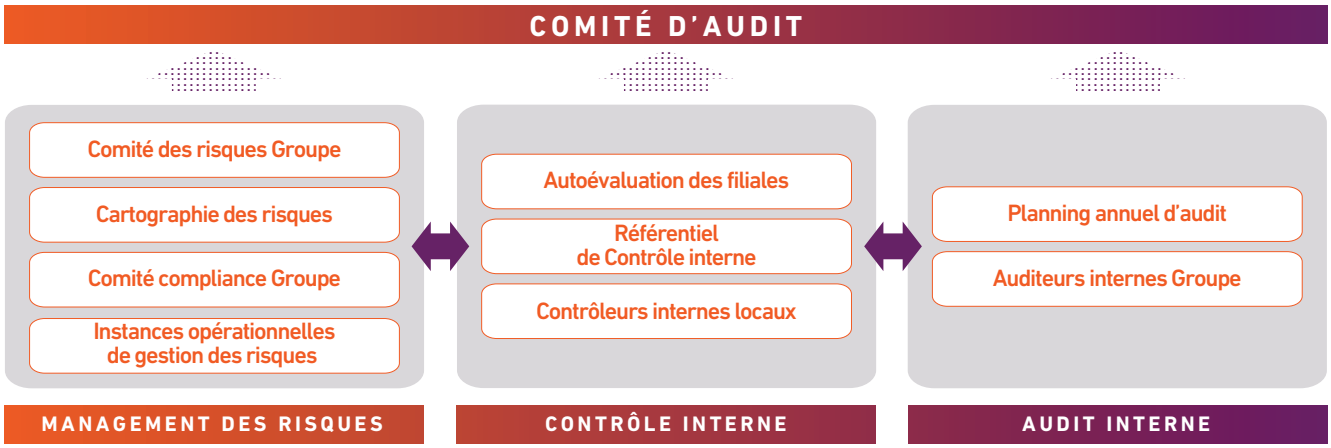
La gestion des risques est un exercice permanent, dont la responsabilité incombe à l'ensemble des *managers* du Groupe.

Une gouvernance dédiée est en place, avec :

- une fonction de *risk manager* en charge d'animer le processus ;
- un Comité des risques présidé par le Directeur Général ;
- des Comités des risques opérationnels dans certaines fonctions ;
- le Comité d'audit en charge d'apprécier l'organisation et l'efficacité du dispositif.

La démarche repose sur l'identification et la hiérarchisation des risques, en fonction de leur impact, de leur probabilité et de leur niveau de maîtrise estimé.

Une gouvernance dédiée



LA GESTION DES RISQUES EST UN **ÉLÉMENT FONDAMENTAL** DE LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS DU GROUPE ET DE LA PROTECTION DE LA PERFORMANCE INTÉGRÉE

Les risques et opportunités en lien avec le modèle d'affaires

Les démarches de cartographie des risques permettent d'identifier les risques et opportunités en lien avec notre modèle d'affaires.

ÉLÉMENTS DU MODÈLE D'AFFAIRES	RISQUES ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉES
Croissance organique et innovation - notamment en lien avec l'internet des objets	• Rupture technologique et transformation digitale • Protection des données personnelles • Échec dans le lancement d'un projet d'envergure
Croissance externe	• Détection, acquisition et arrimage des sociétés rejoignant le Groupe
Positions de *leadership*	• Changements des normes produits et de la réglementation • Capacité à ajuster les prix • Qualité et sécurité des produits • Dommage à la marque et à la réputation
Capital humain	• Attraction et rétention des talents • Adaptation des compétences aux besoins • Engagement des collaborateurs
Capital intellectuel	• Propriété intellectuelle, protection des brevets, infraction aux droits des tiers, contrefaçon
Capital industriel	• Pénurie de matières premières et composants • Défaut d'un fournisseur stratégique • Indisponibilité d'un site de production, de stockage ou logistique
Capital sociétal	• Mauvaises pratiques des fournisseurs • Impact sur l'environnement • Conditions d'emploi • Éthique des affaires • Risques fiscaux
Capital financier	• Risque de financement et de liquidité • Risques de contrepartie • Valeur des marques et des *goodwill*
Capital naturel	• Risques liés au changement climatique
Création de valeur ajoutée financière	• Non-atteinte de la performance financière attendue • Fiabilité des comptes et contrôle interne • Risque de change • Risque de crédit clients
Présence mondiale	• Risque pays

GOUVERNANCE

AU CŒUR DES DIFFÉRENTS ENJEUX

Le Conseil d'administration : indépendance, diversité et variété des compétences

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

Sa base d'actionnaires est internationale et se situe principalement aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni, et dans de nombreux pays d'Europe. Le flottant représente 96 % du capital social. Legrand porte une attention particulière à sa gouvernance afin qu'elle réponde aux critères les plus exigeants, bien sûr dans le cadre du respect de la loi mais également dans l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes. La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : **www.medef.com**

Le Conseil d'administration exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt de l'entreprise. Son action s'inscrit dans le cadre de la démarche de développement durable du Groupe. Des profils variés et complémentaires sont ainsi présents au sein du Conseil d'administration 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 [1] :

Gilles SCHNEPP
Président du Conseil d'administration
Nationalité française

Olivier BAZIL
Administrateur
Nationalité française

Isabelle BOCCON-GIBOD
Administratrice indépendante
Nationalité française

Christel BORIES
Administratrice indépendante
Nationalité française

Angeles GARCIA-POVEDA
Administratrice indépendante
référente - Nationalité espagnole

Edward A. GILHULY
Administrateur indépendant
Nationalité américaine

Philippe JEULIN
Administrateur représentant
les salariés - Nationalité française

Patrick KOLLER
Administrateur indépendant
Nationalité franco-allemande

Michel LANDEL
Administrateur indépendant
Nationalité française

Annalisa LOUSTAU ELIA
Administratrice indépendante
Nationalité italienne

Éliane ROUYER-CHEVALIER
Administratrice indépendante
Nationalité française

TAUX DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS *	PARITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION *	NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION
80 %	50 % 50 %	5

** Ces ratios n'intègrent pas l'administrateur salarié.*

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

Pour en savoir plus :
Document d'enregistrement universel – Chapitre 6

7	94 %	1	ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS RÉALISÉE EN « INTERNE » ET INCLUANT L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS
RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019	TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS AUX RÉUNIONS DU CONSEIL	RÉUNION DES ADMINISTRATEURS HORS ADMINISTRATEURS INTERNES OU EXÉCUTIFS	

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

8	3	4	3	98 %	2
RÉUNIONS DU COMITÉ D'AUDIT	RÉUNIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	RÉUNIONS DU COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	RÉUNIONS DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS AUX COMITÉS SPÉCIALISÉS	RÉUNIONS DU COMITÉ *AD HOC*

Le Comité de Direction : une équipe pluridisciplinaire et expérimentée

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée de 9 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. À la date d'enregistrement du document d'enregistrement universel 2019, le Comité de Direction, qui comprend trois femmes, se compose de la manière suivante :

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

PRÉSENTATION DU GROUPE

2

2.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER 26

2.1.1 - Présentation générale 26
2.1.2 - Historique 34

2.2 - UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE BASÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE *LEADERSHIPS* 35

2.2.1 - Legrand, un *leader* disposant d'un positionnement unique 35
2.2.2 - Un développement tiré par deux moteurs de croissance 37
2.2.3 - Un modèle économique créateur de valeur dans la durée 40

2.3 - UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DES CLIENTS 42

2.3.1 - Front Office 43
2.3.2 - Back Office 45

2.4 - AUTRES INFORMATIONS 47

2.4.1 - Fournisseurs et matières premières 47
2.4.2 - Propriétés immobilières, usines et équipements 48
2.4.3 - Information par zone géographique 48
2.4.4 - Concurrents 48

2.1 - LEGRAND ET SON MÉTIER

2.1.1 - Présentation générale

2.1.1.1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE

Le Groupe propose une offre étendue de plus de trois cent mille références de produits et solutions à destination de trois grands secteurs : tertiaire, résidentiel et industriel, qui représentent chacun 56 %, 39 % et 5 % des ventes en 2019.

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

Plus spécifiquement, les catalogues du Groupe comptent plus de 100 familles de produits, permettant notamment :

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

Cette offre complète et destinée à de nombreuses applications 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 ou encore bureaux d'études) et les utilisateurs finaux (particuliers, entreprises ou gestionnaires de bâtiments).

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

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

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

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.

Premier moteur, la croissance organique est nourrie par l'innovation 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 gestionnaires de bâtiments et les utilisateurs finaux – et soutenue par une expansion géographique régulière et par de nombreuses initiatives *marketing* et commerciales notamment digitales avec la numérisation de sa relation client, de ses données commerciales, de sa communication ou encore en déployant progressivement un programme de *data analytics*.

La croissance externe constitue le second moteur de croissance de Legrand avec l'acquisition de sociétés disposant de positions de premier plan sur leur marché.

Une autre caractéristique du modèle de développement de Legrand est une génération de *cash flow* libre élevée qui permet de financer l'essentiel de la croissance du Groupe et de proposer un dividende attractif tout en conservant une structure de bilan solide.

Enfin, le modèle d'affaires du Groupe s'inscrit dans un engagement RSE initié de longue date et constamment renouvelé (voir chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel pour davantage d'informations sur la démarche RSE de Legrand).

Legrand renforce en permanence son profil de croissance rentable, durable et fortement générateur de *cash*. Ainsi, grâce à la solidité et à l'amélioration permanente de son modèle économique, le Groupe finance son développement dans la durée et crée 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 au CAC 40 à la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel.

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 environ 39 000 collaborateurs et dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays.

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

- d'une part les activités commerciales et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*) organisées par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché dans la relation avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux ; et
- d'autre part, les activités liées à la stratégie, aux opérations (innovation, R&D, production, achats, *supply chain*) ainsi qu'à l'administration générale (le *Back Office*) organisées mondialement.

Le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée : déploiement géographique, développement de ses ventes de produits connectés au travers de son programme Eliot et macrotendances.

Sur le plan géographique, environ 85 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés à l'international en 2019 dont environ 35 % aux États-Unis, le premier pays du Groupe au niveau des ventes.

Legrand a par ailleurs la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de ses produits et systèmes. Dans le cadre de son programme Eliot lancé en 2015, le Groupe a ainsi décidé d'accélérer son développement dans le domaine, en investissant dans l'innovation – avec le lancement de nombreuses offres connectées – et dans les acquisitions – notamment avec le rachat de Netatmo en 2018. Le Groupe a également noué de nombreux partenariats technologiques et commerciaux avec des *leaders* du numérique, des centres de recherche ou encore des *start-ups*. Legrand s'est notamment fixé en 2019 pour objectif de réaliser plus d'un milliard d'euros de ventes avec des objets connectés à horizon 2022[1].

Enfin, des macrotendances offrent des perspectives de croissance à long terme pour le Groupe, elles relèvent plus spécifiquement d'évolutions :

- sociétales, liées à l'accroissement et au vieillissement des populations, à la nécessaire décarbonation des bâtiments et la volonté croissante de réduire les consommations énergétiques, au développement de modes de vie de plus en plus flexibles et axés sur le bien-être, à l'urbanisation, ou encore au développement des nouvelles économies et notamment de leurs classes moyennes ;
- liées aux habitudes du client final, avec un développement rapide de l'*e-commerce* ainsi que des besoins croissants en produits simples d'utilisation, connectés, garantissant la protection des données personnelles et écoresponsables ; et
- technologiques – en particulier digitales avec l'Internet des Objets – portées par le développement des échanges de données sans fil, de la fibre optique, du *Big Data*, des applications mobiles et du contrôle vocal ou encore de l'Intelligence Artificielle.

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

1 A périmètre et taux de change constants par rapport à 2018. Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à consulter le communiqué de presse publié le 12 juin 2019.

2.1.1.2 DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Les opportunités de croissance sont nombreuses soutenues à la fois par la dynamique propre à Legrand ainsi que celle du marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment.

Le développement du Groupe s'inscrit d'abord aux plans géographiques, produits et canaux de distribution.

2.1.1.2.1 Développement international[1]

Renforcement de la présence du Groupe aux États-Unis

Grâce à ses efforts continus d'innovation complétés par 17 acquisitions au cours des 10 dernières années, les États-Unis, qui représentent en 2019 environ 35 % des ventes de Legrand, sont depuis 2015 le pays numéro 1 en termes de chiffre d'affaires au sein du Groupe. Legrand a notamment constitué de solides positions de *leadership* au cours des dernières années dans les infrastructures et l'alimentation Audio-Vidéo (AV) avec les acquisitions de Milestone en 2017 et de Middle Atlantic Products en 2011, dans les *PDU*[2] intelligentes avec les rachats de Server Technology en 2017 et de Raritan en 2015, dans les *busways* (systèmes d'alimentation électrique par jeux de barres métalliques) pour *datacenters* avec le rachat en 2019 de Universal Electric ainsi que dans l'éclairage prescrit pour les bâtiments commerciaux avec les acquisitions de Focal Point en 2020, Kenall en 2018, Finelite et OCL en 2017 et de Pinnacle en 2016. Ces positions viennent compléter les *leaderships* historiques du Groupe aux États-Unis dans les interfaces utilisateurs, le cheminement de câbles (où Legrand s'est renforcé en 2019 avec l'acquisition de Connectrac[3]), ou encore le contrôle d'éclairage à forte efficacité énergétique.

Présence 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 10 % 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'OCDE, en 2030, la classe moyenne représentera environ 3 milliards de personnes en Asie, soit 5 fois plus qu'en Europe) tirant ainsi la demande 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. Ce développement se fait de façon très répartie, les nouvelles économies représentant plus de 27 % du chiffre d'affaires du Groupe à fin 2019 et l'Inde, le pays le plus important, de l'ordre de 5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

2.1.1.2.2 Développement des solutions connectées et des nouvelles technologies

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

Eliot : le programme des objets connectés

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

Entre 2014 et 2018, les ventes de produits connectés ont ainsi progressé au total de + 28 % par an, en moyenne. Sur la même période, le programme a été déployé dans de nombreux pays et le nombre de familles de produits connectés aura été multiplié par 2 pour atteindre plus de 40[4] fin 2018. Legrand avait ainsi atteint dès 2018 les objectifs du programme Eliot[5] fixés pour 2020.

Eliot a par ailleurs accéléré avec le rachat en 2018 de Netatmo, *leader* français des objets connectés pour la maison intelligente, avec qui Legrand avait déjà co-développé avec succès plusieurs solutions de pilotage de la maison connectée, telles que Céliane with Netatmo et Living Now with Netatmo, particulièrement bien accueillies par le marché.

Enregistrant depuis sa création en 2011 une croissance rapide de ses ventes, Netatmo a enrichi l'offre de Legrand de nouvelles catégories de produits et renforce la capacité de développement du Groupe grâce au savoir-faire de ses 130 ingénieurs dans l'intelligence artificielle, l'expérience utilisateur et l'intégration du logiciel au produit.

Renforcé et fort de cette acquisition, Legrand s'est fixé de nouveaux objectifs ambitieux[6] annoncés en juin 2019 :

- une croissance organique annuelle moyenne à deux chiffres des ventes de produits connectés entre 2018 et 2022 ; et
- un chiffre d'affaires réalisé avec des produits connectés de plus d'un milliard d'euros en 2022, hors effet périmètre et hors effet de change.

---

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

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

3 Connectrac est le spécialiste américain innovant de la distribution de puissance et de données au sol.

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

5 Pour rappel, Legrand s'est fixé en 2015 l'objectif de doubler le nombre de ses familles de produits connectés, de 20 en 2014 à 40 en 2020 et d'enregistrer entre 2014 et 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés.

6 Hors ralentissement économique majeur.

En 2019, les ventes réalisées avec des produits connectés ont représenté 819 M€, soit une croissance totale de +29% par rapport à 2018, dont une croissance organique des ventes de +10 %. Conformes aux objectifs annoncés[1], ces solides réalisations témoignent de la poursuite de la dynamique du programme, portée notamment par le lancement de nouveaux produits (vidéo portier Classe 100x, prises et interrupteurs Valena Next with Netatmo, Mosaic et Plexo with Netatmo, éclairages de sécurité ou encore systèmes d'alarmes pour l'assistance à l'autonomie Reach Digital) dans de nombreux pays, aussi bien dans les bâtiments tertiaires que résidentiels, qui représentent respectivement de l'ordre de 63 % et 37 % des ventes de produits connectés en 2019.

Legrand a par ailleurs récemment acquis Jobo Smartech, *leader* chinois des solutions connectées de contrôle pour chambres d'hôtels (éclairage, température ambiante, etc.), dont l'offre vient idéalement compléter celle du Groupe sur le segment dynamique de l'hôtellerie en Chine.

Renforcement des investissements et des partenariats dédiés aux nouvelles technologies numériques

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

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

- des investissements de R&D de plus en plus consacrés aux nouvelles technologies avec par exemple des effectifs de R&D dédiés au *software* multipliés par près de 5 entre 2010 et 2019, ces compétences représentant désormais plus de 15 % des effectifs R&D ;
- la mise en place de collaborations ou de partenariats stratégiques, et de nombreuses alliances technologiques, notamment dans le cadre de Works with Legrand. Legrand a ainsi mis en place de nombreux partenariats notamment avec Apple, Google, Microsoft ou encore Alexa™ avec qui le Groupe a développé le premier interrupteur connecté à assistance vocale. Ce programme compte également des *start-ups* telles que mySmartJarvis et Roomchecking en France, ou encore Lumenetix aux États-Unis ;
- le développement d'offres destinées à de nouveaux usages, comme l'amélioration de la gestion des espaces de travail avec le développement de détecteurs intelligents en partenariat avec Microsoft Office 365, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les portiers connectés à reconnaissance faciale en Chine ou encore le développement de l'éclairage de sécurité connecté permettant une surveillance à distance et une maintenance optimisée ; et
- la participation à de multiples alliances technologiques comme Open Connectivity Foundation, ZigBee Alliance, Thread Group ou encore le Wireless Power Consortium, dans le but d'assurer l'interopérabilité de son offre avec celle d'autres acteurs et de participer à la définition des standards de demain. En effet, ces alliances sont d'autant plus importantes que les réseaux informatiques ou téléphoniques, ainsi que les systèmes de gestion du bâtiment (gestion de l'éclairage, du chauffage, de la sécurité), utilisent des protocoles souvent différents mais qui doivent néanmoins pouvoir communiquer entre eux, voire converger vers un protocole commun, pour faciliter leur gestion et leur maintenance.

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

- l'acquisition de Milestone (acteur de premier plan de l'infrastructure et de l'alimentation Audio-Video aux États-Unis) et de Luxul Wireless (spécialiste des infrastructures Audio-Vidéo à destination des bâtiments résidentiels et des bâtiments tertiaires de petite et moyenne taille) dans le domaine de l'Audio-Vidéo ;
- les acquisitions de Server Technology Inc. et Shenzhen Clever Electronic (respectivement acteur de premier plan en Amérique du Nord et *leader* chinois des *PDU*[2] intelligentes) ; de Raritan (détenant également de solides positions en Amérique du Nord dans le segment des *PDU*[2] intelligentes mais également spécialiste des commutateurs *KVM*[3]) ; de Fluxpower, Primetech et Gemnet (spécialistes des *UPS*[4]) et d'AFCO Systems Group (spécialiste américain des armoires Voix-Données-Images) ; de Universal Electric Corporation, en 2019, *leader* incontesté des *busways*[5] pour *datacenters* (centres de données) aux États-Unis ; ainsi qu'une *joint-venture* avec Modulan, spécialiste allemand des armoires sur mesure, également dans le domaine des *datacenters* ;
- l'acquisition de Jontek (acteur de premier plan de l'assistance à l'autonomie au Royaume-Uni) ;
- 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 ; et

1 Pour davantage de détails, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 12 juin 2019.

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

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

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

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

- une *joint-venture* avec Borri, spécialiste italien des *UPS*[1] triphasés.

2.1.1.2.3 Répondre aux grandes évolutions sociétales

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

Accompagner des modes de vie de plus en plus digitaux

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

Ces évolutions technologiques ont participé au développement de nouvelles façons de vivre. Ainsi, au cours des dernières décennies, le partage de contenu sur réseaux sociaux, le télétravail, la vidéo-conférence et les réunions multisites, ou encore la gestion à distance des systèmes tertiaires ou résidentiels, se sont rapidement développés, augmentant significativement les flux de données échangées dans les bâtiments. Ainsi, entre 2018 et 2022, il est attendu un nombre d'objets connectés par personne multiplié par près de 2[2] et, dans le même temps, les bâtiments commerciaux devraient accueillir un nombre d'appareil intelligents plus de trois fois supérieur[3].

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

Accroître l'efficacité énergétique

Les bâtiments représentent aujourd'hui environ 35 % de l'énergie totale consommée dans le monde[4].

Ainsi, face aux enjeux liés aux changements climatiques et à la raréfaction des ressources naturelles, de nouvelles réglementations sont régulièrement mises en place – comme au sein de l'Union européenne ainsi qu'aux États-Unis avec les *energy code* comme le *Title 24* en Californie – et les besoins pour des produits respectueux de l'environnement et réduisant les émissions de gaz à effet de serre sont croissants. Legrand observe de ce fait sur l'ensemble de ses marchés une demande grandissante pour des produits et systèmes permettant de réduire les consommations d'énergie et d'améliorer la qualité de l'électricité.

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

Le Groupe est également présent dans les domaines de la gestion d'éclairage, du contrôle des volets roulants, des automatismes résidentiels, de la gestion des modes de veille des chauffe-eaux et du chauffage ainsi que de l'amélioration et du contrôle de la qualité de l'électricité (inversion de source, compensation de l'énergie réactive, transformation de courant à forte efficacité énergétique, protection contre la foudre, maintien d'une alimentation électrique continue).

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.4.1.2 du présent document d'enregistrement universel pour plus de détails concernant les activités d'efficacité énergétique.

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

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

- le contrôle des flux électriques, avec des gammes d'interfaces utilisateurs connectées récemment commercialisées, dont Céliane with Netatmo, dooxie, Living Now, Valena Next with Netatmo, Radiant ou encore Yiyuan ;
- le suivi des consommations d'énergie, notamment à l'aide d'instruments de mesure ;
- le contrôle d'accès, avec de nouveaux vidéo portiers intelligents tels que les Classe 300x et 100x de Bticino, ou encore des portiers à reconnaissance faciale commercialisés en Chine ; et
- le confort, en proposant des thermostats connectés ou encore des solutions destinées à la diffusion audio et vidéo.

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

- d'optimiser l'installation, la mise en œuvre, l'encombrement et la performance des infrastructures numériques, notamment au sein des *datacenters*, avec les solutions LCS3 de câblage structuré haute performance ;

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

2 Source : Rethink Research.

3 Source : Berg Insight.

4 Source : Agence Internationale de l'Energie.

- d'assurer la gestion des systèmes de contrôle de l'éclairage, notamment par le biais du Digital Lighting Management de Wattstopper, fonctionnant par réseau numérique, ou encore au travers d'offres d'éclairage architectural prescrit ou pour applications critiques pour les bâtiments commerciaux (Focal Point, Finelite, Pinnacle Architectural Lighting, Kenall et OCL) ; et

- de faciliter la sécurité des espaces de vie, à l'aide d'éclairages de sécurité (qui comprennent de nouvelles offres connectées récemment lancées en France ainsi qu'en Australie et qui permettent notamment une maintenance ciblée et facilitée) et de balisages de sécurité lumineux, ainsi que d'alarmes incendie et de systèmes de contrôle d'accès aux points stratégiques.

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

Développer l'assistance à l'autonomie

Le vieillissement de la population (d'après l'ONU, en 2050, la population mondiale des plus de 80 ans devrait être multipliée par près de 3 par rapport à son niveau de 2019) pose un défi majeur en matière de dépendance tant sur le plan économique que sociétal. Face à cet enjeu et du fait d'une demande grandissante de 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 qui a rejoint le groupe 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.

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

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 (AV), les Voix-Données-Images (VDI), l'*IT* ou les *datacenters*. Legrand construit de belles positions dans ces nouvelles activités, et a notamment réalisé en 2017 les acquisitions de Milestone AV Technologies, *leader* de l'alimentation et de l'infrastructure *AV* aux États-Unis et de Server Technology Inc. acteur de premier plan en Amérique du Nord des *PDU*[1] intelligentes pour *datacenters*, en 2018 de Shenzhen Clever Electronic, *leader* chinois des *PDU*[1] intelligentes pour *datacenter* et en 2019 de Universal Electric Corporation, le *leader* incontesté des *busways* pour *datacenters* aux États-Unis.

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 grands distributeurs généralistes qui restent le canal de distribution de référence du Groupe.

Legrand contribue au développement des ventes en ligne de ses partenaires distributeurs, en particulier par l'enrichissement continu des contenus de *marketing* digital, l'accélération de la transmission des références commerciales au format *ETIM*[2], le développement de tutoriels sur Youtube© ou encore la contribution active à l'essor du *BIM*[3].

2.1.1.3 OFFRES ET APPLICATIONS[4]

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 :

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

2 ETIM : Electro-Technical Information Model.

3 BIM : Building Information Modeling.

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

- 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 ;
- de l'existence d'un parc installé de plusieurs milliards de produits ; et
- de la nécessité de mettre à disposition des clients une gamme étendue de produits et systèmes innovants et offrant de multiples fonctionnalités.

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

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

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

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

Piloter l'installation électrique et en permettre l'accès

Le Groupe propose des offres permettant de contrôler et commander l'installation électrique, de mettre l'énergie à disposition dans tous les types de bâtiments ou encore de piloter la maison et le bâtiment connectés ainsi que de contrôler les applications connectées au sein des bâtiments via *Wifi*.

Legrand commercialise dans ce cadre des interfaces utilisateurs composées de fonctions de commande (éclairage, volets roulants, chauffage, etc.) et de branchement (prise de courant, de communication pour la voix, les données, les images, de recharge type USB, etc.).

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

Les gammes ainsi proposées peuvent comporter jusqu'à 200 fonctions (bien sûr les interrupteurs et prises de courant déclinés 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 nouvelles technologies (électronique, connectivité, etc.). Legrand considère être le *leader* mondial des interfaces de commande et de branchement. Il est l'un des seuls fabricants à répondre à la plupart des standards en vigueur dans le monde.

Alimenter les postes de travail

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

- de modules de bureau mobiles ou encastrés qui assurent l'accès au courant fort, au réseau informatique ou la possibilité de recharger les téléphones portables ;
- de cheminements de câbles adaptés aux bureaux individuels ou salles de réunion, comprenant des boîtes de sol, colonnes, ainsi que des systèmes de cheminement par le plancher ; et
- de systèmes audio-vidéo, notamment dédiés aux salles de réunion, qui comprennent des supports d'écran, des armoires AV, ou encore des caméras de vidéo-conférences.

Protéger et optimiser l'installation électrique

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

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

- des tableaux de protection et leurs équipements : les disjoncteurs (modulaires, à boîtier moulé, ouverts, différentiels etc.), les parafoudres, les éléments de mesures électriques, ainsi que les jeux de barre d'alimentation (*busbars*). Ces produits permettent de protéger les personnes et les biens contre les principaux risques électriques (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 dans ce domaine et figurer parmi les cinq premiers acteurs sur les marchés européen et sud-américain de produits de distribution d'énergie.

- des *UPS* (*Uninterruptible Power Supply* : Alimentation Statique sans Interruption (onduleur)), qui constituent une activité complémentaire de l'offre du Groupe pour la distribution d'énergie et de performance énergétique notamment dans les bâtiments riches en infrastructures numériques. L'offre de Legrand regroupe des *UPS* modulaires ainsi que des *UPS* conventionnels.
- des condensateurs, permettant la compensation de l'énergie réactive et le filtrage des harmoniques.
- d'autres systèmes permettant de garantir la qualité de l'énergie, notamment dans les bâtiments tertiaires, qui comprennent des transformateurs (qui optimisent en particulier la consommation d'énergie) ou encore des filtres harmoniques.

Assurer la distribution de l'électricité

Legrand propose des solutions de cheminement de câbles. Elles sont conçues pour prévenir tout contact accidentel entre les fils ou les câbles électriques avec les autres équipements électriques ou mécaniques, ainsi que toute exposition de ces fils et câbles qui pourraient être dangereux pour les utilisateurs finaux.

Legrand commercialise dans ce cadre notamment :

- des moulures et des goulottes ;
- des systèmes de support de câbles et chemins de câbles en fil ;
- des boîtes de sol et des boîtiers de câbles électriques ; et
- divers autres dispositifs permettant une distribution sécurisée de l'électricité et de l'information dans les bâtiments.

En plastiques ou en métal, les chemins de câbles permettent ainsi 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 et s'est renforcé dans le domaine en 2019 avec l'acquisition de Connectrac, spécialiste américain innovant de la distribution de puissance et de données au sol, pour la construction neuve et la rénovation des bâtiments tertiaires.

Sécuriser les bâtiments

Le Groupe participe également à la sécurité des lieux de vie en proposant par exemple des alarmes anti-intrusion ou techniques, ainsi que des solutions permettant d'accueillir et de filtrer les visiteurs, notamment à l'aide de portiers audio et vidéo et de sonnettes, dont certaines gammes connectées peuvent être notamment gérées à distance par application (portiers Classe 300x et Classe 100x, sonnette connectée Netatmo, etc.).

Les offres de Legrand assurent en outre la circulation et la sortie des bâtiments en toute sécurité, à l'aide de systèmes d'éclairage ou encore des systèmes de contrôle d'accès.

Gérer les éclairages et l'environnement atmosphérique des bâtiments

Les besoins croissants en efficacité énergétique ont porté le développement de l'offre du Groupe destinée à la gestion des éclairages (artificiels et naturels) ainsi que du contrôle de l'environnement atmosphérique des pièces. A ce titre, le Groupe propose des :

- des systèmes de gestion de l'éclairage électrique, notamment pour les bâtiments tertiaires à l'aide du Digital Lighting Management et de solutions d'éclairage prescrit pour les bâtiments commerciaux ;
- des commandes de volets roulants et stores occultants destinés aux bâtiments tertiaires pour la gestion de l'éclairage naturel ;
- des thermostats permettant de contrôler la température ou encore de mesurer l'humidité de sa maison, dont l'offre s'est enrichie de Smarther with Netatmo présenté lors du CES 2020 de Las Vegas, et qui est notamment compatible avec les têtes thermostatiques intelligentes de Netatmo ; ou encore
- des stations météo intelligentes et des capteurs connectés mesurant la qualité de l'air intérieur, commercialisés sous la marque Netatmo.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.4.1.2 du présent document d'enregistrement universel pour plus de détails concernant les activités d'efficacité énergétique.

Distribuer les flux numériques

Dans un contexte d'accroissement rapide des échanges de données, l'offre de Legrand intègre des gammes qui permettent la distribution de données digitales dans les bâtiments. Elles comprennent des solutions de précâblage pour réseaux de données informatiques, téléphoniques et vidéo tels que les systèmes de brassage cuivre ou fibre optique, ou encore des prises RJ45, des cordons en fibre optique et cuivre, permettant et facilitant l'organisation des réseaux dans les bâtiments résidentiels et tertiaires et dans les *datacenters*.

Legrand estime également être l'un des *leaders* d'applications VDI (hors câbles, produits actifs et *Wifi*) et a rencontré un beau succès dans ce domaine notamment avec son offre LCS3, système innovant de câblage haute performance destiné aux infrastructures numériques cuivre et fibre optique, offrant une mise en œuvre et un encombrement optimisés pour les *datacenters*, ainsi qu'une maintenance facilitée.

Les solutions du Groupe permettent également l'acheminement des signaux audio et vidéo grâce à une offre étendue de solutions d'infrastructure et d'alimentation Audio-Video, pour lesquelles Legrand considère être le *leader* aux États-Unis avec les positions de numéro 1 de Milestone dans les supports d'écran destinés aux segments tertiaire (Chief) et résidentiel (Sanus), les écrans de projection (Da-Lite), celles de Middle Atlantic Products dans les armoires AV. Dans ce domaine, Legrand s'est également renforcé dans l'acheminement de données au sol en 2019 avec le rachat de Connectrac.

Legrand organise également l'infrastructure des salles blanches au sein des *datacenters* et propose :

- des armoires et baies qui permettent d'accueillir les serveurs et de structurer les réseaux de câblages ;
- des *Power Distribution Units* (Unité de Distribution d'Alimentation), notamment connectées, qui permettent d'assurer l'alimentation électrique et de l'optimiser au niveau des *racks* dans les baies ; ou encore
- des *busways*, qui assurent la circulation des flux électriques par jeux de barres métalliques et qui offrent une grande flexibilité dans l'organisation de l'alimentation électrique.

2.1.2 - Historique

Les principales étapes du développement de Legrand sont :

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

2.2.1 - Legrand, un *leader*[1] disposant d'un positionnement unique

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

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

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

2.2.1.2 UN *LEADER* BÉNÉFICIANT DE PARTS DE MARCHÉ DE PREMIER PLAN

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

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

- en interface utilisateur dans plusieurs pays d'Europe (France, Italie, Hongrie, Russie, etc.), d'Amérique latine (Brésil, Chili, Pérou), d'Amérique du Nord et Centrale (États-Unis, Mexique) et d'Asie (Inde) ;
- en cheminement de câbles dans plusieurs pays d'Europe (France, Italie), d'Amérique du Nord et Centrale (États-Unis, Mexique) et du reste du Monde (Malaisie) ;
- en infrastructures Audio-Vidéo aux États-Unis et au Canada ;
- en éclairage de sécurité en Australie, en France, en Nouvelle-Zélande ou au Pérou ;
- en câblage structuré Voix-Données-Images en Colombie, aux États-Unis, en Italie ou en Russie ;
- 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 de l'ordre des 2/3 du chiffre d'affaires du Groupe en 2019. Legrand considère que ce positionnement concurrentiel de premier plan en fait, dans son domaine, une référence pour les distributeurs, les installateurs électriciens, les prescripteurs et les utilisateurs finaux et renforce la demande de ses produits.

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

2.2.1.3 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 acteurs décisionnaires principaux dans le choix des produits, font confiance depuis de nombreuses années aux marques, produits et systèmes du Groupe pour leur sécurité, leur fiabilité et leur facilité d'installation et d'utilisation.

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

Legrand commercialise ses produits :

- sous des marques généralistes de notoriété mondiale et parmi les plus reconnues du marché tant auprès des clients professionnels que des clients finaux tels que Legrand[1] et Bticino[2] ; et
- sous un portefeuille étendu de plus de soixante-dix marques soit spécialistes, telles que Cablofil ou Netatmo, soit locales à forte notoriété.

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

- en France, Legrand, Arnould, Cablofil, Debflex, Intervox, Planet Watthom, Bticino, Netatmo, Sarlam, S2S, Zucchini, URA et Alpes Technologies ;
- en Italie, Bticino, Legrand, Zucchini, Cablofil et IME ;
- ailleurs en Europe, Legrand, Bticino, Cablofil, Zucchini, Kontaktor, Electrak, Estap, Inform, Neat, Netatmo, Tynetec, Minkels et CP Electronics ;
- aux États-Unis et au Canada, Legrand, Chief, C2G, Da-Lite, Kenall, Finelite, Middle Atlantic Products, Pinnacle, Raritan, Sanus, Server Technology, Starline, Vantage et Wattstopper ;
- dans la zone Reste du Monde, Legrand, Bticino, Cablofil, Clever, Lorenzetti, HPM, HDL, SMS, Indo Asian, Numeric, Megapower, 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 et/ou sur leur utilisation. Les marques font l'objet de dépôts nationaux, communautaires ou internationaux et sont enregistrées pour des durées variables généralement par période de 10 ans, sous réserve des lois conditionnant le maintien de la protection à une utilisation continue des marques.

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

2.2.1.4 UN POSITIONNEMENT DE MARCHÉ ÉQUILIBRÉ

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

- le marché couvre la construction neuve et la rénovation de bâtiments, ce dernier segment étant moins sensible aux cycles que la construction neuve car nécessitant des investissements plus faibles et bénéficiant d'un flux d'activité récurrent (exigence d'une maintenance ou modernisation régulière). Legrand estime qu'environ 48 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés sur le marché de la rénovation en 2019 et que les activités dans la construction neuve ont représenté environ 52 % de son chiffre d'affaires en 2019 ;
- 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 *datacenters* (centres de données), les hôtels, les bureaux et les commerces ou encore les bâtiments publics comme les écoles ou les hôpitaux) dans lequel Legrand estime avoir réalisé 56 % de son chiffre d'affaires en 2019, le secteur résidentiel (39 % de son chiffre d'affaires en 2019) et le secteur industriel (5 % de son chiffre d'affaires en 2019), répondant chacun à une dynamique de croissance propre ;
- le marché se caractérise par une activité principalement de flux alimentée par une multitude de commandes de faible valeur contrairement aux industries plus dépendantes de grands projets privés ou publics. Le marché est donc principalement diffus et pérenne, moins sensible aux effets de cycle que ne le sont notamment les marchés de la haute et de la moyenne tension ou des infrastructures ;
- en outre certains domaines (solutions connectées, infrastructures numériques, efficacité énergétique, assistance à l'autonomie, etc.) sont davantage tirés par des évolutions technologiques, liées aux habitudes du client final, ou encore sociétales, que par le marché de la construction ;
- enfin, une présence géographique diversifiée limite la dépendance du Groupe à la performance particulière d'un ou plusieurs pays. Legrand dispose ainsi

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 2017 en Italie, Bticino est largement en tête des marques d'appareillage électrique avec un taux de notoriété spontanée de 58 %.

d'implantations commerciales et industrielles dans près 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 : 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 digitales (*e-marketing*, *data analytics*…) mais également physiques avec l'ouverture de *showrooms* ou de concept stores.

2.2.2.1.1 L'innovation au cœur du modèle économique de Legrand

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

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 (Internet des Objets, communication, sécurité et confidentialité des données personnelles, pilotage à distance, contrôle vocal, 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 à fonctionner ensemble dans un système intégré ; et
- esthétique et *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, savoir-faire dont témoigne en particulier le programme Eliot. Ainsi, le Groupe 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 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] », Living Now intégrant Alexa™ récompensé aux « *CES Innovations Awards 2019* » dans la catégorie « *Smart Home*[2] » ;
- les portiers connectés Classe 300x et Classe 100x ou encore le portier connecté à reconnaissance faciale lancé en Chine ;
- le tableau connecté Drivia with Netatmo dévoilé lors du CES 2020, qui permet de gérer à distance et de contrôler les consommations de son installation électrique avec l'application « Home + Control », distingué par deux « CES *Innovation Awards 2020* » dans les catégories « *Sustainability*, *Eco-Design & Smart Energy*[4] » et « *Tech for a Better World*[5] » ;
- les systèmes d'éclairage de sécurité connectés, commercialisés notamment en France et en Australie, qui permettent de s'assurer en permanence de l'état des éclairages installés et d'optimiser leur maintenance ;
- l'offre d'automatisme résidentiel My Home avec contrôle vocal qui gère simultanément l'éclairage, la sécurité, le chauffage et la diffusion audio et vidéo de façon simple et ergonomique dans les bâtiments résidentiels ;
- l'écocompteur permettant de mesurer et de suivre sur des outils mobiles l'énergie consommée dans les principaux usages ;

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.

4 Durabilité, Eco-Design & Energie intelligente.

5 Technologies pour un monde meilleur.

- les thermostats connectés et intelligents qui comprennent la dernière offre présentée par le Groupe dans le domaine « Smarther with Netatmo » ;
- ou encore de nombreuses commandes intégrant plusieurs technologies de communication comme le Zigbee.

Le Groupe poursuit le déploiement à l'échelle mondiale de ses interfaces utilisateurs connectées, à présent commercialisées dans plus de 30 pays, dont 28 nouveaux en 2019. Legrand porte également ses efforts sur des offres économiques permettant de répondre à l'ensemble des besoins de ses marchés, et a par exemple lancé en 2019 la gamme d'interface utilisateurs Rivia au Vietnam et le disjoncteur modulaire RX3 C-Curve en Inde.

Par ailleurs, Legrand a 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 (pour davantage d'informations le lecteur est invité à se référer au point 2.1.1.2.3 - Accroître l'efficacité énergétique – ainsi qu'au paragraphe 4.4.1.2 du présent document d'enregistrement universel).

Cette innovation permanente permet ainsi à Legrand d'intégrer toujours plus de valeur ajoutée dans ses produits et de proposer 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 de la Direction des opérations qui décide à l'échelle mondiale de l'allocation des projets aux différentes équipes réparties à travers le monde et est aidée dans sa mission par la Direction de la Stratégie et du Développement. La démarche d'innovation est ainsi promue et coordonnée par des équipes dédiées qui définissent également les grandes orientations technologiques et assurent la cohérence de leur déploiement au sein du Groupe (voir partie 2.3.2 du présent document d'enregistrement universel). Une part significative 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. En 2019, plus de 2 600 salariés répartis dans plus de 20 pays exerçaient une activité de recherche et développement, dont plus d'un quart dans les nouvelles économies.

Plus spécifiquement, les effectifs de recherche et développement dédiés au *software* ont été multipliés par près de 5 entre 2010 et 2019. Ainsi, ces effectifs représentaient à fin 2019 plus de 15 % des équipes de recherche et développement du Groupe.

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 portées par des mégatendances comme les systèmes numériques et solutions connectées. 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 de Legrand. 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 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 de l'ordre de 3 500 brevets actifs dans environ 80 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 de Legrand couvrent plus de 1 400 systèmes et technologies différents. La durée de vie moyenne du portefeuille de brevets du Groupe est de plus de dix 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 par exemple :

- de nombreuses formations, notamment à distance avec des *webinars*, 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 et en Inde. Ce concept combine découverte des offres du Groupe en situation de fonctionnement dans un *showroom* interactif et

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

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*[1] », de sociétés disposant de positions de premier plan sur leur marché et ainsi poursuivre le développement de ses parts de marché et nourrir sa croissance. En raison de la nature fragmentée du marché sur lequel Legrand opère, le Groupe privilégie les acquisitions de sociétés de petite et moyenne taille.

2.2.2.2.1 Un marché fragmenté[2]

Le marché accessible du Groupe, que Legrand estime à plus de 110 milliards d'euros contre environ 60 milliards d'euros en 2009, demeure fortement fragmenté puisqu'environ 50 % du chiffre d'affaires mondial est réalisé par des entreprises de petite ou moyenne taille souvent locales, dont la part de marché mondiale est généralement marginale. Avec une part du marché accessible mondial de l'ordre de 6 % en 2019, Legrand est un des acteurs de référence du marché. La fragmentation du marché tient en partie aux différences de standards et de normes techniques applicables aux habitudes des utilisateurs finaux dans chaque pays et à la grande variété de l'offre de produits nécessaires pour réaliser une infrastructure électrique et numérique dans un bâtiment. L'harmonisation des normes pour rendre des produits utilisables à très large échelle a échoué en particulier au sein de l'Union européenne, en raison notamment de l'importance des investissements nécessaires au remplacement des installations électriques existantes pour une valeur ajoutée limitée. En conséquence, une part significative du marché des produits et systèmes pour les infrastructures électriques et numériques du bâtiment reste traditionnellement détenue par des fabricants locaux de taille modeste. Cette structure de marché très fragmentée offre de solides perspectives de croissance externe à long terme avec près de 3 000 sociétés de petite et moyenne taille.

2.2.2.2.2 Une expérience reconnue de croissance par acquisitions ciblées

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

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

Une cellule de *Corporate Development* dédiée est ensuite 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 l'opération. Une fois l'acquisition faite, vient alors la période clé de l'arrimage de la société au Groupe, travail réalisé sous la responsabilité du pays concerné sous la supervision continue de la Direction générale.

La croissance par acquisitions ciblées fait ainsi pleinement partie du modèle de développement du Groupe qui, depuis 1954, a acquis et « arrimé » dans son périmètre 173 sociétés. En 2018 et 2019, en particulier, Legrand a réalisé 10 opérations de croissance externe qui ont permis au Groupe de renforcer ses positions en France (Netatmo et Debflex), aux États-Unis (Universal Electric Corporation, Kenall et Connectrac), en Chine (Shenzhen Clever Electronic et Jobo Smartech), en Allemagne (Modulan), en Nouvelle-Zélande (Trical) et enfin aux Emirats arabes unis (Gemnet) (voir paragraphe 2.1.1.2.1 du présent document d'enregistrement universel).

2.2.2.2.3 Discipline financière

Le rythme des acquisitions tient compte de différents facteurs et notamment 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, complémentaires des activités du Groupe :

- augmentent ses parts de marché locales ; et/ou
- élargissent sa gamme de produits ; et/ou
- renforcent sa présence sur des marchés à fort potentiel ; et
- sont effectuées en moyenne en conformité avec ses critères financiers dont principalement :
  - un prix d'acquisition correspondant aux multiples de valorisation usuels 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.

1 Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

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

2.2.3 - Un modèle économique créateur de valeur dans la durée

2.2.3.1 UN MODÈLE BASÉ SUR UNE CROISSANCE RENTABLE

2.2.3.1.1 Un marché caractérisé par des fondamentaux économiques solides

Le marché accessible de Legrand 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 de clients. 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 et en moyenne 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 d'abord à la recherche de produits 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-cinq dernières années.

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

L'ambition du Groupe est de poursuivre le renforcement de ses positions commerciales : en 2019 de l'ordre de 2/3 des ventes ont été réalisées avec des positions de numéro 1 ou de numéro 2. Ces positions, qui lui donnent la taille critique pour réaliser des économies d'échelle et être reconnu par ses clients, permettent au Groupe de dégager des rentabilités élevées.

De façon simplifiée, le modèle économique fonctionne de la façon suivante : dans des conditions économiques peu porteuses ne permettant pas au Groupe de bénéficier du levier opérationnel lié à la croissance, Legrand met en œuvre un pilotage actif et différencié de ses activités afin de garder sa rentabilité sous contrôle. Lorsque les cycles économiques deviennent porteurs, le Groupe délivre alors de la croissance rentable.

Ce fonctionnement du modèle économique de Legrand repose sur des processus internes simples et efficaces et en particulier chaque Direction pays a dans sa feuille de route annuelle la réalisation d'un *Financial Performance Contract* à travers lequel elle s'engage à délivrer un certain niveau de croissance et de marge économique (la marge économique étant le résultat opérationnel diminué du coût des capitaux employés, le tout en pourcentage du chiffre d'affaires).

En complément, s'appuyant sur une organisation *Back Office* unique, efficace et réactive (voir paragraphe 2.3.2 du présent document d'enregistrement universel), Legrand recherche en permanence à améliorer sa compétitivité. Ainsi, en déployant notamment les meilleures pratiques dans ses unités de production et au sein des fonctions liées aux Opérations ainsi qu'au *Back Office* (*marketing* produit, innovation, R&D, achat, fabrication, *supply chain)* ou encore les concepts de plates-formes produits et de plates-formes technologiques (voir paragraphe 2.2.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel), 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. Ainsi, les bénéfices de la transformation industrielle du Groupe permettent de participer au financement des 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 d'enregistrement universel).

La marge opérationnelle ajustée du Groupe s'est établie en moyenne à 16 % entre 2003 et 2009 et en moyenne à 20 % entre 2010 et 2019.

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

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

La solidité du bilan du Groupe garantit en outre la confiance des investisseurs auxquels Legrand peut ainsi faire appel dans le cadre du financement de ses opérations de croissance ou de refinancement. Ainsi, le Groupe a lancé avec succès quatre émissions obligataires au total entre 2017 et 2019, pour un montant cumulé de 2,2 milliards d'euros, dont 1,0 milliard d'euros lié au financement de l'acquisition de Milestone AV Technologies. Début 2020, le Groupe a par ailleurs annoncé la signature d'un nouvel accord d'amendement et d'extension de son contrat multidevises de crédit, de 900 millions d'euros, dont la maturité est allongée de 5,5 ans à décembre 2026 à des conditions améliorées avec une marge dorénavant ajustée chaque année en fonction du taux de réalisation de sa feuille de route RSE, confirmant ainsi l'engagement du Groupe dans le domaine. Par ailleurs, la notation de Legrand par Standard and Poor's a été confirmée à A- en juin 2019.

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

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

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

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

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

2.2.3.3.1 Des indicateurs de performance clés et synthétiques

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

Tout d'abord le développement des activités du Groupe, au travers des parts de marché locales, famille de produits par famille de produits qui conditionnent la rentabilité, du déploiement de programmes commerciaux internationaux, ou encore du renforcement de la présence du Groupe sur de nouveaux canaux de distribution. 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.

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

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

- une fois par an, le Groupe conclut avec chaque *manager* de pays et son équipe un *Financial Performance Contract* pour l'année à venir. Ainsi, des budgets annuels pour chacune des entités du Groupe sont réalisés intégrant un scénario de base pour l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge économique (résultat économique rapporté au chiffre d'affaires), un scénario dans le cas où les conditions de marché seraient moins porteuses comprenant des plans d'adaptations détaillés et un scénario dans le cas où les conditions de marchés seraient plus porteuses. Le *manager* de pays et son équipe sont pleinement responsables de la réalisation du contrat et donc de la mise en œuvre du scenario adapté en fonction de l'environnement ;
- une revue de performance trimestrielle avec les *managers* des principaux pays du Groupe permet en cours d'année de s'assurer du niveau de réalisation du *Financial Performance Contract* 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 de réaliser une analyse détaillée de la performance du Groupe consolidé ainsi que celle de chacun des pays, afin de confirmer que leur performance est en ligne avec le dernier scénario validé.

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

Les membres de l'équipe dirigeante du Groupe ont, en moyenne, près d'une vingtaine d'années d'expérience dans l'industrie des infrastructures électriques et numériques du bâtiment. Leur expérience et leur implication ont permis de créer et de maintenir une culture d'entreprise unique qui inspire et récompense le talent et l'initiative. L'influence de l'équipe dirigeante permet à

Legrand de continuer à se développer tout en maintenant une performance financière élevée.

Les pays sont dirigés par des *managers* qui sont des entrepreneurs. Le *management* et le dialogue de gestion entre les pays et le Groupe reposent sur une forte responsabilisation des *managers* locaux qui sont incités à créer de la valeur dans la durée. Le Groupe a également mis en place des plans d'intéressement à long terme à la performance du Groupe concernant plus de 2 300 bénéficiaires en 2019 dans le but d'encourager la création de valeur dans la durée et de fidéliser plus largement son encadrement (voir paragraphes 4.3.3.3, 7.2 et 7.3 du présent document d'enregistrement universel).

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 d'enregistrement universel). Ce système dont l'attribution définitive a une maturité de 4 ans et est 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 3,66 % du capital de la Société au 31 décembre 2019.

2.2.3.4 MODÈLE MOYEN TERME

La profondeur d'offre, l'investissement continu et maîtrisé pour une croissance rentable et durable et le dynamisme d'un marché accessible de plus de 110 milliards d'euros porté par de nombreuses macrotendances, offrent des perspectives durables au développement de Legrand.

Ainsi, confiant dans la solidité de son modèle et sa capacité à nourrir sa croissance rentable dans la durée, Legrand a confirmé en 2019 son modèle moyen terme :

- dans un contexte économique porteur et hors effets de change, le Groupe entend réaliser une croissance annuelle de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel ajusté de l'ordre de + 10 % ;
- dans un contexte économique atone ou défavorable, Legrand se concentre sur la protection de son modèle, de sa rentabilité et de sa génération de *cash flow* libre.

Ce modèle se traduirait, sur l'ensemble d'un cycle économique et hors ralentissement économique majeur, par une croissance annuelle moyenne totale du chiffre d'affaires supérieure aux marchés de référence du Groupe, une marge opérationnelle ajustée moyenne d'environ 20 % du chiffre d'affaires[1], un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 14 % du chiffre d'affaires[1] et un dividende attractif.

Legrand entend par ailleurs poursuivre le déploiement d'une démarche RSE ambitieuse, portée par des feuilles de route exigeantes.

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

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

- Le *Front Office* est organisé par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché dans la relation avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux. Cette organisation 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, systèmes d'information, 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 Hors acquisition majeure et tenant compte de l'application de la norme IFRS 16.

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, les solutions connectées, les nouvelles technologies numériques, ou encore l'efficacité énergétique ainsi que l'assistance à l'autonomie.

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 2019. 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 essentiellement de flux, les installateurs pouvant venir acheter des produits auprès des distributeurs plusieurs fois par semaine au gré de leurs besoins. Les prescripteurs jouent un rôle actif dans cette chaîne en conseillant les installateurs électriques et les utilisateurs finaux sur le choix des produits et des applications.

2.3.1.3 UNE STRATÉGIE DE *PUSH AND PULL*

Les ventes et le *marketing* sont sous la responsabilité du *Front Office*, dont l'effectif représentait plus de 19 % de l'effectif total de Legrand en 2019 (voir paragraphe 4.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel). Les efforts *marketing* sont dirigés vers chaque échelon de la chaîne de distribution (les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux) 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.

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

Dans le cadre de la stratégie *push*, Legrand maintient des relations étroites avec les distributeurs de matériel électrique 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. Par exemple, 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 Pass & Seymour, 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 2019, les ventes à Sonepar et Rexel ont représenté plus de 17 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, ce pourcentage variant toutefois d'un pays à l'autre. Legrand estime qu'aucun autre distributeur isolé ne représentait plus de 5 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe en 2019. Les autres principaux clients de Legrand comptent notamment Graybar, CED, Adeo, Anixter, Best Buy, Wesco, Amazon, Comoli Ferrari, Wurth, Comet, Yess Electric ou encore Megawatt.

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.

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

Dans le cadre de sa stratégie *pull*, Legrand estime que la demande de ses produits est en grande partie déterminée par les besoins exprimés par les installateurs électriques, les prescripteurs et les utilisateurs finaux auprès des distributeurs. En conséquence, 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, de nombreuses informations au format numérique pour alimenter la communication digitale de ses clients ainsi que sur la mise à disposition fiable et rapide de ses produits.

Le Groupe propose des formations aux distributeurs et aux installateurs électriques locaux notamment dans ses centres de formation internationaux Innoval situés en France mais aussi au Moyen Orient, en Asie ou encore en Amérique du Sud. Au total, ce sont plus de 20 centres de formation à travers le monde qui accueillent et forment les acteurs de la filière électrique. Environ 1 million de clients ont reçu une formation depuis 2014. Ces formations visent à élargir le savoir-faire et l'offre de services des installateurs électriques en les familiarisant avec les dernières innovations et les méthodes d'installation des produits du Groupe. Les centres de formation Innoval en France proposent ainsi plus de 80 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 2019, les centres Innoval ont accueilli plus de 8 500 clients en visite et près de 5 000 stagiaires en formation. En outre, Legrand organise des formations locales dans de nombreux pays et notamment aux Etats-Unis, en France, en Italie, en Inde, en Chine, au Brésil, au Royaume-Uni, ainsi qu'en Russie ou encore au Maroc.

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

Par ailleurs, le Groupe propose différents logiciels pour aider les professionnels au quotidien en fonction de leur activité (des architectes aux artisans électriciens) ou de la typologie des chantiers. Parmi les principaux logiciels

professionnels proposés par le Groupe, XLPro3 destiné aux concepteurs 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 Pro3 permet de configurer simplement les systèmes Voix-Données-Images (baies de brassage et coffret de communication pour réseaux multimédias ainsi que les onduleurs), 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 de 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. Le Groupe enrichit par ailleurs de manière continue ses contenus de *marketing* digital à destination de ses clients distributeurs, des prescripteurs et des utilisateurs finaux (*rich content*), avec d'ores et déjà environ 80 000 références du Groupe au format *ETIM* (*Electro-Technical Information Model*), et contribue activement au développement du *BIM* (*Building Information Modeling*), un processus innovant de planification numérique du cycle de vie du bâtiment.

Enfin, Legrand propose des applications pour tablettes et *smartphones* (dont notamment l'*e-catalogue* pour *iPhone*, Home + Control pour les offres connectées du Groupe, telles que les interfaces utilisateurs « Céliane with Netatmo», ou encore les applications des solutions de systèmes résidentiels My Home) facilitant la recherche d'informations concernant les produits, la configuration et le chiffrage de l'installation électrique ainsi que le pilotage à distance de nombreuses fonctions.

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.legrandgroup.com et de sites Internet en langue locale dans la plupart des pays où le Groupe est implanté. Ainsi, à fin 2019, les sites du Groupe totalisaient plus de 124 millions de pages vues et les vidéos Legrand sur YouTube© plus de 60 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 clients qui souhaitent rénover ou perfectionner leur installation électrique mais également de communiquer vers le grand public en proposant des solutions innovantes en termes d'esthétique et de fonctionnalités.

2.3.2 - Back Office

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.

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

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

2.3.2.1 ORGANISATION INDUSTRIELLE ET DÉVELOPPEMENT PRODUITS

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 par métiers regroupant l'expertise spécifique aux processus industriels de fabrication des produits et alignées sur la structure locale des marchés du Groupe.

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

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

Legrand se fixe également pour objectif permanent l'augmentation de la performance industrielle du Groupe 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 d'enregistrement universel). 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 aussi développé dans d'autres familles de produits comme les infrastructures numériques, l'éclairage de sécurité, les *UPS*[1] ou encore le cheminement de câbles. 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. Ainsi, plus de 65 % des ventes du Groupe étaient couvertes par des plates-formes en 2019 ;
- 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* », récemment refondue, 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 au travers du programme « Legrand Way » dans la quasi-totalité de ses unités de production, visant une excellence opérationnelle globale (productivité, capitaux employés, qualité, services clients…). Le déploiement du programme sur les sites industriels a notamment crû de 2 points entre 2018 et 2019.

Dans le même temps, le Groupe investit de façon ciblée dans la digitalisation de son outil de production (entendant dédier à terme jusqu'à 10 % de ses investissements en produits nouveaux et de production à l'*Industry 4.0*) avec 40 *PoCs*[2] en cours de tests à fin 2019, tandis que 70 étaient déjà déployés à l'échelle du Groupe. Ces initiatives bâties sur trois piliers (*Connected Factory, Data Analytics et Automated Tasks*[3]) ont notamment abouti :

- au déploiement progressif d'applications de collecte et d'analyse de données permettant de contrôler en temps réel les processus de production tout au long de la chaîne économique et d'en accélérer les cycles ; et
- au recours à des solutions intelligentes d'assistance à la production, telles que les *AGV*[4], les *Cobots*[5], ou encore la réalité augmentée dont certaines usines sont d'ores et déjà équipées.

Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre d'une démarche globale d'excellence industrielle.

Plus généralement, le Groupe cherche à optimiser en permanence ses structures de dépenses et réduire son impact sur l'environnement en particulier en fabriquant au plus proche des zones de commercialisation des produits (cette fabrication locale au plus près des marchés se traduit notamment par un quasi-équilibre global par grandes masses de devises entre base de chiffre d'affaires et base de coûts). Le Groupe renforce ainsi activement sa présence et la localisation de sa production, sur des marchés représentant des opportunités de développement à long terme, comme en Chine, en Inde, en Russie ou encore en Turquie.

En étroite collaboration avec la Direction de la Stratégie et du développement, la Direction des opérations du Groupe mène des initiatives visant à :

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

2.3.2.2 ACHATS

Legrand a mis en place depuis plus de quinze ans une politique d'achats centralisés afin d'optimiser les achats, de réduire le coût de ses consommations et de déployer des méthodologies communes dans le Groupe, notamment en termes de gestion des risques fournisseurs et d'achats responsables.

L'organisation des achats Groupe s'emploie à animer un réseau de parties prenantes internes et externes pour

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

2 POC : Proof Of Concept ; Test par la mise en pratique.

3 Usine connectée, Analyse des données et Travaux automatisés.

4 AGV : Automated Guided Vehicle ; Véhicule Guidé Automatique.

5 Cobot : robot collaboratif.

contribuer à créer de la valeur pour le Groupe. Elle est notamment caractérisée par :

- une structure adaptée à l'organisation de ses fournisseurs, permettant à Legrand d'une part de négocier avec ceux-ci à un niveau identique (local ou par zone géographique) et ainsi de réaliser des économies d'échelle et d'autre part de s'assurer de leur conformité avec les engagements RSE du Groupe ;
- une gestion des achats, sous la responsabilité d'équipes constituées d'utilisateurs, d'acheteurs et d'experts, destinée à optimiser la valeur des achats du Groupe par l'intégration du facteur coût élargi progressivement au coût du cycle de vie dans les critères de choix d'approvisionnement ; et
- l'implication des acheteurs en amont des projets quels qu'ils soient : développement de produits nouveaux, schémas logistiques, investissements industriels, services, etc., afin de réaliser des économies aussi bien financières qu'extra financières, comme les économies d'énergie par exemple, et de cibler de futurs fournisseurs ou partenaires notamment en termes d'innovation.

Par l'intermédiaire de cette organisation, les achats sont optimisés, sécurisés, et créateurs de valeur durable pour le Groupe.

2.3.2.3 LOGISTIQUE ET *SUPPLY CHAIN*

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

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

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* de planification et d'exécution dédiés :

- les sites de distribution sont connectés à un outil de gestion 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 basés sur le concept du *Manufacturing Resource Planning*. Le S&OP (*Sales & Operations Planning* - Plan Industriel et Commercial) confronte la demande et les capacités afin de définir les plans de production permettant de répondre aux besoins des clients et les plans d'approvisionnement ;
- les bonnes pratiques opérationnelles des fonctions contribuant à la performance de la *Supply chain* sont recensées et partagées au sein du référentiel «Legrand Way ». Par exemple, les réapprovisionnements en mode *Pull* (flux tirés) sont en cours de déploiement tout au long de la chaîne de valeur : approvisionnement et sous-traitance, fabrication et échanges intersites.

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

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

Ce dispositif a permis à Legrand de réduire le ratio de valeur des stocks rapportée au chiffre d'affaires consolidé d'un niveau de près de 15 % en moyenne entre 1990 et 2014 à plus de 13 % en moyenne entre 2015 et 2019 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 2019, 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 2018 et 2019 :

(% du chiffre d'affaires consolidé)	2019	2018
Matières premières	8,9 %	9,3 %
Composants	23,6 %	23,6 %
Total	**32,5 %**	**32,9 %**

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

2.4.3 - Information par zone géographique

L'activité de Legrand étant locale, c'est-à-dire spécifique à chaque pays, le *reporting* financier de Legrand est organisé par zones géographiques.
Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 5.4.1.1 du présent document d'enregistrement universel pour le détail de l'évolution de l'activité par zone géographique au cours des deux dernières années et au paragraphe 4.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel pour la répartition des effectifs moyens du Groupe par zone géographique et par catégorie (*Front Office* et *Back Office*). À partir du 1er janvier 2019, en ligne avec l'évolution de l'organisation de son *front office* en trois zones[1] (contre une organisation similaire en 5 zones auparavant), le Groupe a organisé son *reporting* financier en 3 zones (Europe – regroupant la France, l'Italie ainsi que les pays précédemment reportés sous la zone Reste de l'Europe – Amérique du Nord et Centrale et Reste du Monde), dont les ventes par destination et les effectifs moyens pondérés de 2019 sont respectivement :

- pour l'Europe, de 2 639,3 millions d'euros et de plus de 14 700 personnes ;
- pour l'Amérique du Nord et Centrale, de 2 559,2 millions d'euros et de près de 7 200 personnes ; et
- pour le Reste du Monde, de 1 423,8 millions d'euros et de près de 17 100 personnes.

En alignant ainsi davantage son organisation sur celle de ses marchés, le Groupe entend améliorer la couverture de ses clients internationaux, accélérer son développement sur des verticaux dynamiques, renforcer le déploiement de ses programmes internationaux et favoriser le partage des bonnes pratiques.

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, en Afrique et en Asie. Les principaux concurrents directs de Legrand sont notamment :

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

1 Pour davantage d'informations sur l'évolution du front office du Groupe, le lecteur est invité à se référer à la page 8 du communiqué de presse des résultats annuels 2018, publié le 14 février 2019.

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

3

3.1 - ENVIRONNEMENT ET ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES 50

3.1.1 - Référentiels 50
3.1.2 - Périmètre d'application 50
3.1.3 - L'environnement de contrôle et de gestion des risques 50
3.1.4 - Les ressources affectées au contrôle interne et à la gestion des risques 51

3.2 - DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE 51

3.2.1 - Définition et objectifs du contrôle interne 51
3.2.2 - Procédures, contrôles et évaluations 52

3.3 - DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES 52

3.3.1 - Définition et objectifs de la gestion des risques 52
3.3.2 - Processus de gestion des risques 53

3.4 - DISPOSITIF D'AUDIT INTERNE 53

3.4.1 - Définition et objectifs de l'audit interne 53
3.4.2 - Plan d'audit, mission et suivi 54

3.5 - PROCÉDURES D'ÉLABORATION ET DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE 54

3.5.1 - Les objectifs 54
3.5.2 - Les acteurs clefs 54
3.5.3 - Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière 55

3.6 - FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE MAÎTRISE EN PLACE 56

3.6.1 - Risques stratégiques 59
3.6.2 - Risques opérationnels 60
3.6.3 - Risques réputationnels et de conformité 62
3.6.4 - Risques financiers 63

3.7 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES 63

3.7.1 - Responsabilité civile 63
3.7.2 - Assurance dommages matériels et pertes d'exploitation 63
3.7.3 - Autres risques transversaux assurés 64

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

3.1.1 - Référentiels

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

3.1.2 - Périmètre d'application

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

La Société définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures, et veille à l'existence et au bon fonctionnement du contrôle interne et de la gestion des risques au sein de ses filiales. Les sociétés nouvellement acquises intègrent le dispositif de contrôle interne au cours de leur processus d'arrimage au Groupe et font l'objet d'un premier audit mené par l'équipe d'Audit Interne Groupe dans un délai d'environ un an suivant l'acquisition.

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

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

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

- les valeurs du Groupe, formalisées dans un ensemble de chartes et diffusées largement au sein des équipes. À titre d'exemple, la Charte des fondamentaux et son Guide d'application présentent les valeurs du Groupe, la Charte de la prévention et la Charte de l'environnement ; la Charte de la concurrence et le Guide des bonnes pratiques des affaires qui encadrent les pratiques commerciales ;
- l'exemplarité, vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la Société ;
- des objectifs clairs, déclinés dans la Société et communiqués aux collaborateurs (cf. 2.2.) ;
- une structure organisationnelle et hiérarchique permettant une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;
- des politiques et des procédures de gestion, disponibles sur l'Intranet du Groupe, applicables à l'ensemble des filiales ;
- des outils informatiques et des accès aux systèmes d'information adaptés au rôle de chacun, dans le respect des règles de séparation des tâches.

Des systèmes de reporting existants sur l'ensemble des grands processus du Groupe, permettent de recueillir et de diffuser les informations pertinentes et fiables aux différents niveaux de l'entreprise et assurent un langage commun entre les différents niveaux organisationnels du Groupe (zones, filiales et Directions fonctionnelles). À titre d'exemple, le processus budgétaire annuel, les revues de performance pays mensuelles et trimestrielles peuvent être cités, ainsi que les différents systèmes de reporting (financier, ressources humaines, responsabilité sociétale et environnementale…) ou encore un questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne complété par chaque entité du Groupe.

3.1.4 - Les ressources affectées au contrôle interne et à la gestion des risques

La Direction de l'audit, du contrôle interne et de la gestion des risques anime et organise la surveillance du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne 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. 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 quinzaine de pays du Groupe, parmi lesquels les pays les plus contributeurs en termes d'activité (États-Unis, France, Italie, Inde, Chine, Brésil, Russie, Espagne, UK, Mexique, Colombie…), 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 une trentaine de personnes à fin 2019.

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

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

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

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

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

LIMITES

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.

3.2 - DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

3.2.1 - Définition et objectifs du contrôle interne

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

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

Le contrôle interne est un dispositif large 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 ;
- de donner une assurance sur la fiabilité des informations comptables et financières ;
- d'accompagner la croissance organique et la croissance externe ;
- de contribuer à l'optimisation des processus et des opérations.

Le dispositif de contrôle interne est en permanence alimenté par le processus de gestion des risques. Ainsi, le dispositif de contrôle interne s'adapte et répond aux évolutions de l'univers des risques du Groupe.

3.2.2 - Procédures, contrôles et évaluations

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

Les activités de contrôle interne et, en particulier, les contrôles en place, sont revus annuellement, au travers d'un dispositif d'auto-évaluation, obligatoire pour toutes les entités, et supportés par un outil dédié.

Le dispositif d'auto-évaluation aborde les questions d'environnement de contrôle interne et les contrôles sur les principaux processus du Groupe (Achats, Ventes, Stocks, Paye, Immobilisations, etc.). Ce questionnaire évolue chaque année dans une démarche d'amélioration continue. En effet, en fonction des forces et faiblesses identifiées lors des audits ou des auto-évaluations, ainsi que de l'évolution des risques et de l'environnement de contrôle, le questionnaire est adapté.

La taille du questionnaire varie en fonction de la taille des entités répondantes.

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

Le résultat de la campagne d'auto-évaluation 2019 révèle qu'au global les entités du Groupe présentent un taux de conformité de 91 % au « dispositif minimum de contrôle interne », contre 89 % en 2018. 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 2019, des actions spécifiques ont été menées pour poursuivre le renforcement des règles de gestion des accès informatiques et des procédures du dispositif de Contrôle Interne du Groupe telles que la gestion des comptes bancaires, la revue des comptes de bilan ou la prévention des fraudes.

L'outil informatique utilisé pour supporter la démarche de contrôle interne intègre un module permettant de piloter les plans d'actions identifiés par les filiales.

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

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

3.3 - DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

3.3.1 - Définition et objectifs de la gestion des risques

Le risque 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. Le risque représente également la possibilité de manquer une opportunité, par exemple stratégique.

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 pour les maintenir à un niveau acceptable.

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

3.3.2 - Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques comporte 3 étapes :

1) L'identification des risques : l'univers des risques est défini collectivement sur la base d'entretiens et d'ateliers avec les principaux dirigeants du Groupe (approche top-down), complété par la contribution des filiales et des Directions fonctionnelles du Groupe (approche *bottom-up*), d'experts métiers et par des éléments de benchmark externes.

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

2) L'évaluation des risques identifiés : 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. Les risques sont ensuite priorisés en fonction de l'évaluation de leur niveau de maîtrise. L'analyse des risques est étayée par la revue régulière d'indicateurs spécifiques (les KRI – *Key Risk Indicators*). Ces indicateurs, établis sur la base de données historiques et prospectives, sont suivis par les Directions fonctionnelles en ayant la responsabilité et sont partagés avec le Risk manager du Groupe qui est 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 paragraphe 3.6 de ce chapitre.

3) Le traitement des risques : les mesures de traitement comprennent la réduction, le transfert, ou l'acceptation d'un risque. Les plans d'action sont définis et les propriétaires des risques identifiés au sein des Directions fonctionnelles, avec la contribution du Risk manager du Groupe. Le Comité des risques valide le mode de traitement des principaux risques et suit l'avancement des plans d'action.

La démarche de gestion des risques est supportée par un outil spécifique, permettant de documenter la méthodologie, de mieux impliquer les acteurs et de faciliter le pilotage et le *reporting*.

La gouvernance est assurée par un Comité des risques semestriel présidé par la Direction générale du Groupe et dans lequel sont présentes les Directions opérationnelles et fonctionnelles.

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

3.4 - DISPOSITIF D'AUDIT INTERNE

3.4.1 - Définition et objectifs de l'audit interne

La mission de l'audit interne est de donner une assurance objective sur le degré de maîtrise des opérations, les processus de *management* des risques, de contrôle, et de gouvernance, et de faire des propositions pour renforcer leur efficacité.

3.4.2 - Plan d'audit, mission et suivi

Un plan d'audit est défini chaque année, en respectant les règles d'élaboration suivantes :

- la rotation des audits sur l'ensemble des entités de *reporting* du Groupe et des Directions fonctionnelles ;
- l'audit des nouvelles acquisitions du Groupe dans l'année suivant leur rachat ou la prise de participation ;
- des audits de suivi des plans d'actions mis en place par les entités opérationnelles quand la situation le nécessite ;
- l'audit des dispositifs de maîtrise des risques identifiés dans le cadre du Risk management ;
- des audits spécifiques et transverses, visant à couvrir des risques majeurs ou émergents.

Le plan d'audit, préalablement validé par la Direction générale, est présenté annuellement au Comité d'audit.

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

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

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

3.5.1 - Les objectifs

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

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

3.5.2 - Les acteurs clefs

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

3.5.3 - Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière

Ce dispositif s'appuie sur la définition et la mise en place de processus concourant à la préparation et à la revue des données financières et comptables 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 - FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE MAÎTRISE EN PLACE

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

L'ensemble des facteurs de risques identifiés et complétés grâce à une veille sur l'émergence de nouveaux risques, sont régulièrement analysés dans le cadre de la démarche de gestion des risques présentée dans le paragraphe 3.3 du présent document.

L'ensemble des facteurs de risques sont évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel (sur une échelle de 4 niveaux : 'mineur', 'modéré', 'significatif' et 'majeur'). Ils sont ensuite priorisés en fonction de l'évaluation de leur niveau de maîtrise sur une échelle de 4 stades ('Priorité 1', 'Priorité 2', 'A surveiller' et 'Statu quo').

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

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

Seuls les facteurs de risques de priorité 1 et 2, et dont l'impact est majeur ou significatif, sont détaillés. Dans chacune des 4 catégories, les facteurs de risques sont hiérarchisés dans le tableau suivant un ordre décroissant de priorité et d'ampleur de l'impact.

Aléas sanitaires - pandémie de coronavirus (Covid-19)

Le Groupe est pleinement mobilisé face à la dégradation de la situation sanitaire et économique mondiale du fait de la propagation rapide du Covid-19 dans de nombreux pays.

Le Groupe coordonne de manière régulière et proactive les efforts de l'ensemble de ses filiales et de ses sites dans tous les pays où il est présent afin de s'assurer des priorités pour faire face à la crise.

La priorité du Groupe est de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs, notamment en appliquant rigoureusement les recommandations des autorités locales et de l'Organisation Mondiale de la Santé. Le Groupe s'organise pour servir au mieux ses clients, dont l'activité est essentielle au bon fonctionnement de l'économie. Il travaille, également, activement à la protection de sa rentabilité et de son cash-flow.

A la date de ce document d'enregistrement universel, dans ce contexte dégradé et incertain, le Groupe a suspendu ses objectifs 2020 (se référer au paragraphe 5.12).

Les principaux facteurs de risques associés à la pandémie Covid-19 'disponibilité des matières premières et composants' ainsi que 'conditions d'emploi' sont décrits dans le présent document.

Facteurs de risques (Risques Nets)	Risques potentiels dans le modèle d'affaires de Legrand	Principaux dispositifs de réduction du risque mis en place	Impact / Priorité	Réf.
Risques stratégiques				3.6.1
Rupture technologique et transformation digitale	■ Déconnexion des nouvelles attentes des utilisateurs ■ Ne pas faire face aux évolutions de la chaîne économique ■ Manquer une évolution technologique	■ *Chief Digital Officer* et programme d'accélération digitale ■ Programme Eliot ■ Partenariats stratégiques	Significatif / Priorité 2	3.6.1.1
Risques liés au *pricing power*	■ Ne pas avoir la capacité à ajuster les prix de vente aux prix de revient	■ Développement de la valeur ajoutée des produits par des efforts d'innovation et de *marketing* ■ Analyse mensuelle de l'effet-prix dans chaque pays (sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle) ■ Equipes *pricing* dans les zones	Significatif / Priorité 2	3.6.1.2
Risques liés à la croissance externe	■ Ne pas être en mesure de réaliser des transactions ■ Ne pas réussir à intégrer les entreprises, technologies ou produits acquis ■ Ne pas gérer efficacement les entités acquises	■ Equipe dédiée aux acquisitions ■ Processus rigoureux de *due diligence* et de sélection ■ Clauses contractuelles ■ Dispositif d'arrimage éprouvé, intégrant des compétences multidisciplinaires	Significatif / Priorité 2	3.6.1.3
Risques opérationnels				3.6.2
Cybersécurité, continuité et performance des systèmes d'information	■ Exposition accrue due à la multiplicité des sites à l'international ■ Exposition accrue due au développement des produits connectés ■ Défaillance des systèmes d'information utilisés	■ *Masterplan* sécurité ■ Gouvernance spécifique ■ Gestion centralisée des infrastructures ■ Suivi 24/7 des applications critiques ■ *Hotline* unique couvrant le monde entier ■ Audit des dispositifs en place	Significatif / Priorité 1	3.6.2.1
Gestion des talents et des compétences et bien-être au travail	■ Départ des collaborateurs clés ■ Ne pas avoir la capacité à recruter, intégrer, former, motiver, promouvoir et fidéliser les nouveaux talents ■ Insatisfaction des salariés	■ 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	Significatif / Priorité 2	3.6.2.2
Échec dans le lancement d'un nouveau produit	■ Arrivée tardive sur le marché ■ Echec industriel ■ Echec commercial	■ Processus "Création de l'Offre Produits" ■ Réunions de suivi et de validation avec la Direction générale ■ Analyse de risque projet et partage d'indicateurs	Significatif / Priorité 2	3.6.2.3
Disponibilité des matières premières et composants	■ Pénurie de certaines matières et composants utilisés dans la fabrication des produits du Groupe ■ Perturbation de la chaîne d'approvisionnement suite à la crise sanitaire du Covid-19	■ Mise en place de dispositif de gestion de la pénurie tant au niveau *corporate* que local (recensement des fournisseurs à risques, envoi de milliers de lettres pour la gestion de la crise covid-19) ■ Plan de surstockage ou de substitution ■ Anticipation de réservation de capacité de transport	Significatif / Priorité 2	3.6.2.4

Risques réputationnels				3.6.3
Protection des données à caractère personnel	■ Exposition accrue en raison de l'augmentation du volume des données à caractère personnel (Internet des Objets et déploiement des systèmes d'information) - Enjeux du projet Eliot ■ Sanctions financières pour non mise en œuvre d'obligations réglementaires	■ *Data Privacy Officer* et réseau de *Data Privacy Representatives* ■ Principe du "*Privacy by Design*" appliqué pour les produits Eliot ■ Audits de sécurité et tests d'intrusion ■ *Privacy Impact Assessment* systématique sur les produits connectés	Significatif / Priorité 2	3.6.3.1
Dommage à la marque et à la réputation	■ Criticité des marques et des positions de leadership dans le modèle d'affaires du Groupe ■ Exposition accrue aux *fake news*, ou aux messages négatifs, au travers des nouvelles technologies et de la multiplication des échanges via les médias sociaux	■ Equipe dédiée en charge de la veille sur les réseaux sociaux ■ Procédures de détection et de réaction	Significatif / Priorité 2	3.6.3.2
Qualité et sécurité des produits	■ Risques potentiels liés à l'utilisation de l'électricité ■ Non-conformité des produits aux normes en vigueur ■ Risques de contrefaçon	■ Politique qualité ■ Certification ISO 9001 des sites de production ■ Processus de surveillance des produits ■ Qualification des produits par des laboratoires certifiés ■ Processus de gestion des insatisfactions clients ■ Enquête de satisfaction ■ Procédure de gestion des rappels de marché	Significatif / Priorité 2	3.6.3.3
Conditions d'emploi	■ Complexité accrue en lien avec une présence internationale et dans de très nombreux sites ■ Manquements aux principes de santé et sécurité des personnes au travail, notamment dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19 ■ Moindre disponibilité des collaborateurs et réduction des capacités opérationnelles dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19 ■ Atteintes graves à l'environnement ■ Non-respect des droits humains et des libertés fondamentales des salariés du Groupe et/ou des sous-traitants	■ Responsable Sécurité/Santé au Travail (SST) et un réseau de correspondants ■ Politique de Prévention basée sur des référentiels internationaux et des recommandations gouvernementales dans le cadre de Covid-19 ■ Charte Legrand en matière de Droits humains ■ Cartographie des risques en matière de Droits humains au travail ■ Démarche d'achats responsables	Significatif / Priorité 2	3.6.3.4 Enjeux n° 6 et n° 7 feuilles de route RSE
Risques financiers	**Aucun**			3.6.4

3.6.1 - Risques stratégiques

3.6.1.1 RUPTURE TECHNOLOGIE ET TRANSFORMATION DIGITALE

Facteurs de risque

Dans un contexte de digitalisation de l'économie et de développement rapide des solutions digitales, le Groupe pourrait :

- ne pas être en mesure de se développer sur de nouveaux marchés porteurs ;
- être menacé sur certains segments de marché historiques si son offre produits ne répondait pas aux nouvelles attentes des utilisateurs (objets connectés ; contrôle vocal ; maintenance et services, maintien d'un lien continu avec les consommateurs, changement dans la valeur d'usage) ;
- ne pas faire face aux évolutions de la chaîne économique : nouveaux prescripteurs, intégration verticale, e-commerce, désintermédiation ;
- ne pas savoir tirer profit du nouvel actif que représentent les données (traitement du big data).

Principaux dispositifs mis en place

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

- un programme d'accélération digitale, animé par le *Chief Digital Officer* et suivi directement en Comité de direction, qui vise à l'amélioration de l'expérience client, l'expérience employé et l'excellence opérationnelle grâce aux apports des nouvelles technologies. Ce programme a abouti au lancement de plusieurs initiatives qui vont permettre au Groupe de limiter les risques identifiés et de développer des opportunités de croissance.
- une Direction innovation et systèmes, travaillant de manière transverse avec les différentes *Strategic Business Units* (SBUs) du Groupe, et qui exerce un rôle de veille sur les architectures des systèmes, l'interopérabilité des offres, les tendances technologiques, et la standardisation et la propriété intellectuelle. Sur cette base, la Direction innovation et système définit les orientations du Groupe, en particulier en matière d'innovation. Le programme d'innovation est organisé autour de 4 thèmes clefs (Économie d'énergie ; *Internet Of Systems* et intelligence artificielle ; évolution de l'installation ; nouvelles technologies) ;
- de nombreux partenariats signés avec de grands acteurs des nouvelles technologies en vue de développer en commun des offres de produits connectés et interopérables. Le Groupe est également membre depuis de nombreuses années de plusieurs associations ou alliances technologiques.

3.6.1.2 RISQUES LIÉS AU *PRICING POWER*

Facteurs de risque

La capacité de Legrand à ajuster ses prix de vente à ses prix de revient pourrait être remise en question du fait des éléments suivants : développements des nouveaux canaux de distribution et en particulier le e-commerce, parts de marchés gagnées par des marques de distributeurs, concurrence de produits bons marchés fabriqués dans des pays à bas coûts ou concurrence de produits contrefaits.

Principaux dispositifs mis en place

Legrand engage des efforts soutenus et continus en matière de veille de marché, de positionnement de ses marques, de gestion active du mix produit, de recherche et développement, de marketing, et de développement de nouveaux canaux de distribution afin d'augmenter la valeur ajoutée de ses produits et l'attractivité de son offre tout en maîtrisant ses coûts, et de préserver ou développer ses parts de marché (voir paragraphes 2.2.2.1 du présent document d'enregistrement universel).

Pour surveiller toute déviation, une analyse de l'impact des prix sur le chiffre d'affaires et la rentabilité opérationnelle est réalisée mensuellement. Des balances d'inflation sont également produites par chaque pays et analysées.

Des équipes Pricing sont organisées au sein des zones pour définir des stratégies de *pricing* multi-canal.

3.6.1.3 CROISSANCE EXTERNE

Facteurs de risque

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 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 et autres synergies escomptées. Legrand pourrait également rencontrer d'autres problèmes lors de l'arrimage 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.

Principaux dispositifs mis en place

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 d'enregistrement universel).

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.

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.

3.6.2 - Risques opérationnels

3.6.2.1 CYBERSÉCURITÉ, CONTINUITÉ ET PERFORMANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Facteurs de risque

Du fait de la multiplicité de ses opérations, de ses processus et de ses implantations internationales, l'activité de Legrand repose sur des systèmes d'information multiples et souvent interconnectés. Par ailleurs, le développement des produits connectés (programme Eliot) constitue pour le Groupe une exposition potentielle aux risques spécifiques de cybercriminalité et de sécurité des données.

La défaillance des systèmes (réseaux, *cloud*, infrastructures et applicatifs), utilisés par le Groupe (que ce soit directement ou par l'intermédiaire de prestataires) ou, l'existence de faille dans leur système de sécurité, pourrait ralentir ou interrompre partiellement l'activité industrielle et commerciale du Groupe, impacter la qualité de service à ses clients, ou pourrait compromettre le niveau de sécurité et de confidentialité attendu par les parties prenantes.

De telles défaillances pourraient avoir pour origine aussi bien des causes internes (défaut de paramétrages, obsolescence des systèmes, défaut de maintenance d'infrastructures, mauvaise maîtrise des projets informatiques, malveillance) que des causes externes (virus, cybercriminalité, etc.).

Principaux dispositifs mis en place

Les risques relatifs aux systèmes d'information sont encadrés par une gouvernance spécifique (comités mensuels, trimestriels et annuels dédiés supervisés par le Comité des risques Groupe).

En termes de dispositif, Legrand déploie un master plan cyber-sécurité qui vise à consolider et compléter l'ensemble des mesures de protection, de détection, et de réaction déjà mise en œuvre dans le cadre de sa politique de sécurité. Ce master plan est structuré autour des 7 éléments suivants :

- une analyse détaillée des risques informatiques ;
- une politique de sécurité des systèmes d'information basée sur les standards applicables et les bonnes pratiques de place (ISO 27002, recommandations de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, etc.) ;
- l'intégration de la sécurité dans les projets informatiques grâce à une méthodologie spécifique ;
- un programme de sensibilisation des employés à la cyber-sécurité ;
- un processus structuré de traitement des incidents impliquant un CERT (*Computer Emergency Response Team*) et un MSSP (*Managed Service Security Provider*) ;
- un dispositif de veille juridique, réglementaire et normatif ;
- un programme spécifique dédié à la sécurité et au traitement des données personnelles des objets connectés Eliot et de son cloud.

Les applications critiques bénéficient d'une maintenance 24/7 et des indicateurs de qualité sont suivis permettant de mesurer la performance des applications.

Un service support unique (*Hotline*) est disponible dans tous les pays pour tous les salariés.

Par ailleurs, 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.

Des audits informatiques sont effectués par des consultants externes ou en interne par l'équipe d'audit interne.

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

3.6.2.2 GESTION DES TALENTS ET COMPÉTENCES, ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Facteurs de risque

Les collaborateurs clés se définissent par une expertise, une longue expérience ou un rôle managérial important. En général, 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, une moindre intimité avec les clients

distributeurs ou encore la possibilité pour les concurrents de Legrand d'obtenir des informations sensibles.

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.

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

Principaux dispositifs mis en place

Legrand s'appuie sur 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. La fonction ressources humaines est présente dans l'ensemble des pays, soit au niveau local, soit au niveau régional.

Legrand a notamment déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation de ses collaborateurs clés, et fait de la gestion des compétences et des talents une des priorités de la feuille de route RSE du Groupe.

Les principaux dispositifs sont les formations, les entretiens de performance annuels (processus CAPP – *Competency Appraisal Performance & Perspective*), le processus de gestion des talents (identification, plan de succession, Comités de mobilité) et les dispositifs de fidélisation de managers.

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

- des séminaires d'intégration (*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.

3.6.2.3 ECHEC DANS LE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT

Facteur de risque

Legrand est une entreprise industrielle qui procède régulièrement à des lancements de produit de grande ampleur, qui nécessitent des investissements importants en temps et en ressources. Ces projets de grande envergure pourraient s'avérer être des échecs : échec industriel, arrivée tardive sur le marché, échec commercial. Ces échecs pourraient se traduire par une perte de chiffre d'affaires, par des dépréciations d'actifs ou des pertes de parts de marché.

Principaux dispositifs mis en place

Pour prévenir ces risques, les dispositifs suivants sont en place :

- un processus « Création de l'Offre » est défini, comportant des étapes clefs (« *milestones* » de validation), permettant de détecter des anomalies ou des dérives dans les projets. Chaque Strategic Business Unit (SBU) réalise une revue mensuelle du portefeuille des projets dans le cadre de ce processus ;
- des Réunions Marketing Mensuelles (RMM) réunissent les équipes commerciales, les SBU et la Direction. Ces RMM sont l'instance de validation des projets produits et de leur suivi. Des indicateurs de suivi et une analyse de risque projet sont partagés lors de ces réunions sur les projets significatifs ;
- Un recueil de bonnes pratiques marketing et R&D au sein du Legrand *Way*.

3.6.2.4 DISPONIBILITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES ET COMPOSANTS

Facteur de risque

Certaines matières et composants utilisés dans la fabrication des produits du Groupe peuvent faire l'objet de pénuries. C'est le cas par exemple pour certains métaux, plastiques, et certains composants électroniques. Pour les achats concernés, Legrand pourrait voir les prix augmenter, les délais d'approvisionnement s'allonger ou ne plus trouver de sources d'approvisionnement du tout.

Principaux dispositifs mis en place

Une procédure spécifique a été mise en place pour piloter au niveau du Groupe le risque de pénurie : chaque pays doit ainsi identifier ses risques spécifiques et des plans d'action sont pilotés en coordination avec les équipes centrales.

Les plans d'action consistent par exemple à recenser les fournisseurs à risques, à adopter une stratégie de surstockage, de substitution, ou de travailler sur les temps d'approvisionnement estimés et les prévisions.

Cette procédure a été activée dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19.

3.6.3 - Risques réputationnels et de conformité

3.6.3.1 PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Facteurs de risque

L'Internet des Objets (IoT) entraîne une augmentation du volume des données à caractère personnel à traiter. Ces données pourraient être utilisées à des fins frauduleuses ou dérivées de leur but initial et porter atteinte à la vie privée ou à la sécurité des utilisateurs.

Partant du constat qu'il existe une relation étroite entre la valeur d'usage, la sécurité des utilisateurs et le respect de leur vie privée, un problème de fuite, de vol ou de perte de données pourraient avoir un impact majeur sur la confiance des utilisateurs dans les produits commercialisés par Legrand et par conséquence sur les ventes du Groupe.

Par ailleurs, des recours en dommage et intérêts pourraient être engagés contre le Groupe.

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

Principaux dispositifs mis en place

Le Groupe a mis en place un programme comprenant une gouvernance spécifique, une équipe dédiée (*Data Privacy Officer* et réseau de *Data Privacy Representatives* dans les pays du Groupe) et impliquant plusieurs groupes de travail.

Legrand applique le principe du *Privacy by Design* basé sur la norme ISO 27001 pour le développement des objets connectés du programme Eliot.

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)* systématiques sur les produits connectés, pour bien mesurer et minimiser l'impact des traitements de données personnelles sur la vie privée des utilisateurs.

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

3.6.3.2 DOMMAGE À LA MARQUE ET À LA RÉPUTATION

Facteurs de risque

Les nouvelles technologies et la multiplication des échanges via les médias sociaux amplifient le risque d'impact sur l'image du Groupe Legrand. Ils multiplient le risque d'exposition aux critiques, aux *fake news*, ou aux messages négatifs et ils accélèrent la diffusion de ces messages.

Cela pourrait porter atteinte à l'image du Groupe auprès de ses parties prenantes (employés, actionnaires, clients, fournisseurs…).

Principaux dispositifs mis en place

En prévention du risque, une charte sur l'usage individuel des réseaux sociaux a été rédigée à l'intention des collaborateurs du Groupe.

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

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

3.6.3.3 QUALITÉ ET SECURITÉ DES PRODUITS

Voir le paragraphe 4.2.1.1 « Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs».

3.6.3.4 CONDITIONS D'EMPLOI

Facteurs de risque

Avec des implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays, environ 39 000 collaborateurs dans le monde et de nombreux sous-traitants et fournisseurs, Legrand pourrait faire face à des situations dans lesquelles les principes du Groupe relatifs aux conditions de travail et au respect des droits humains ne sont pas respectés, pour des salariés du Groupe et/ou des sous-traitants.

Au-delà du problème éminemment éthique posé par ces situations, la réglementation évolue avec en particulier la Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, qui rend obligatoire un plan de vigilance destiné à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement. Un manquement à cette obligation fait courir un risque de pénalité à l'entreprise, et la responsabilité civile de l'entreprise peut être engagée.

Par ailleurs, et au-delà du risque financier et juridique, le non-respect de ces principes peut avoir un impact très important sur l'image du Groupe auprès de nos parties prenantes.

Principaux dispositifs mis en place

Le Groupe est d'ores et déjà organisé pour prévenir et limiter ces risques, puisque « Respecter les Droits humains » et « Garantir la sécurité et la santé au travail » sont deux des enjeux de la feuille de route RSE 2019-2021 (le lecteur est

invité à se reporter respectivement aux paragraphes 4.3.1 et 4.3.2).

Un focus particulier sur la réponse du Groupe dans le cadre du plan de vigilance est présenté dans le chapitre 4.5 « Devoir de vigilance ».

Des informations détaillées sur les dispositifs et la gouvernance en place également données dans les chapitres mentionnés ci-dessus.

3.6.4 - Risques financiers

Aucun risque financier suivi par le Groupe n'est présenté dans les facteurs de risques de 2019 car les dispositifs de réduction du risque mis en place par le Groupe permettent de les considérer comme ayant une priorité 'à surveiller' ou 'statu quo'.

Deux risques sont, néanmoins, d'impact potentiel estimé significatif et font donc l'objet d'une mention particulière.

Le risque de non atteinte de la performance financière attendue est adressé au paragraphe 2.2.3.3.

De même le risque de fiabilité des comptes et faiblesse de contrôle interne fait l'objet de points particuliers des chapitres 3.2 et 3.4.

3.7 - ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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 pilotées 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 poursuit sa politique consistant à maintenir des polices d'assurances mondiales quand cela reste possible, en augmentant les garanties dans les domaines qui l'exigent, en réduisant les coûts d'assurance par (i) la prévention et la protection des risques et par (ii) l'auto-assurance.

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).

3.7.1 - 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, il couvre les frais de dépose/repose, les frais de retrait ou de rappel de marché.

3.7.2 - Assurance dommages matériels et pertes d'exploitation

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

Au-delà du programme d'assurance, Legrand 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.

3.7.3 - 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 les atteintes aux systèmes d'information et aux données.

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

4

999

4.1 - STRATÉGIE RSE DU GROUPE 66

4.1.1 - Un engagement historique 66
4.1.2 - Intégration au modèle d'affaires 66
4.1.3 - Feuilles de routes RSE pluri-annuelles 66
4.1.4 - Respect des normes et référentiels 67
4.1.5 - Dialogue avec les parties prenantes et participation aux réseaux RSE 68
4.1.6 - Organisation et gouvernance en matière de RSE 68
4.1.7 - RSE et rémunération 69
4.1.8 - Principaux risques et opportunités extra-financiers 69
4.1.9 - Feuille de route RSE : 18 priorités pour 2019-2021 72
4.1.10 - Trois ambitions pour 2030 74
4.1.11 - Une performance RSE reconnue 74
4.1.12 - Intégration des entités nouvellement acquises 75
4.1.13 - Mesure de la performance 75
4.1.14 - Performance extra-financière 2019 76

4.2 - INTERAGIR DE FAÇON ÉTHIQUE AU SEIN DU BUSINESS ECOSYSTEM 78

4.2.1 - Offrir des solutions durables 78
4.2.2 - Assurer des achats responsables 83
4.2.3 - Agir de façon éthique 88

4.3 - S'ENGAGER POUR LES COLLABORATEURS ET LES COMMUNAUTÉS 92

4.3.1 - Respecter les Droits humains et les communautés 92
4.3.2 - Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail 96
4.3.3 - Développer les compétences 100
4.3.4 - Promouvoir l'égalité des chances et la diversité 102

4.4 - LIMITER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL 106

4.4.1 - Limiter les émissions de gaz à effet de serre 107
4.4.2 - Innover pour une économie circulaire 114
4.4.3 - Lutter contre la pollution 121

4.5 - DEVOIR DE VIGILANCE 123

4.5.1 - Périmètre et modalités de mise en œuvre 123
4.5.2 - Gouvernance 123
4.5.3 - Vision d'ensemble du plan de vigilance 124
4.5.4 - Activités des fournisseurs 125
4.5.5 - Activités du Groupe 128
4.5.6 - Perspectives d'évolution du plan de vigilance 131

4.6 - SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET TABLES DE CORRESPONDANCES 132

4.6.1 - Dispositifs de reporting 132
4.6.2 - Synthèse des indicateurs sociaux 133
4.6.3 - Synthèse des indicateurs environnementaux 138
4.6.4 - Table de correspondance avec le GRI 139
4.6.5 - Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial 140
4.6.6 - Table de correspondance avec la *Communication On Progress* faite au Global Compact 140
4.6.7 - Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe 141

4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 142

4.1 - STRATÉGIE RSE DU GROUPE

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

4.1.1 - Un engagement historique

Initiatives de Legrand en matière de RSE au fil des années

1996 : premières certifications environnementales ISO 14 001.

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

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

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

2009 : publication de la charte des fondamentaux.

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

2012 : label « Relations Fournisseur Responsables ».

2013 : création du réseau féminin Elle@Legrand.

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

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

2016 : engagement dans « *Energy Productivity Global Alliance ».*

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

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

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

4.1.2 - Intégration au modèle d'affaires

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

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

Les capitaux utilisés dans le modèle d'affaires (capital humain, intellectuel, sociétal, environnemental et industriel) sont valorisés par la stratégie RSE mise en œuvre par Legrand.

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

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

4.1.3 - Feuilles de routes RSE pluri-annuelles

Depuis 2007, Legrand définit et pilote sa stratégie RSE au travers de feuilles de route pluriannuelles, construites autour des enjeux prioritaires et de leurs indicateurs de mesure.

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

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

- les réalisations des précédentes feuilles de route, afin de poursuivre les engagements historiques de Legrand ;
- les thématiques nouvelles issues de l'évolution des métiers du Groupe et du contexte économique, social, sociétal et environnemental dans lequel ces métiers s'opèrent ;

- les échanges avec des parties prenantes internes et externes et le dispositif de gestion des risques, pour définir les enjeux de matérialité et les risques prioritaires ;
- la prise en compte des exigences réglementaires, normatives ainsi que des standards en matière de RSE (*hard law* et *soft law*).

4.1.4 - Respect des normes et référentiels

4.1.4.1 NORMES INTERNATIONALES

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

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ; les référentiels GRI (Global Reporting Initiative) et ISO 26000 (tables de correspondance présentées respectivement aux chapitres 4.6.5 et 4.6.9) ;
- les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies (table de correspondance présentée au chapitre 4.6.6) ;
- les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 des Nations Unies (table de correspondance présentée au chapitre 4.6.8) ;

FOCUS : Legrand membre du Global Compact Advanced

Legrand a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies en 2006. Depuis lors, le Groupe s'est constamment investi pour veiller à accomplir des progrès dans le respect des 10 Principes dans les domaines liés aux droits humains, aux droits sociaux, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

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

Le Global Compact des Nations Unies compte environ 14 000 membres dont 10 500 entreprises (PME, ETI et Grands Groupes). 8 % des entreprises dans le monde environ qualifient leurs COP (Communication sur le progrès) au niveau de reporting GC Advanced.

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

- la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption (dite Sapin II) ;
- la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ;
- la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles ;
- les obligations relatives à la publication des informations non financières, précisées dans les dispositions des articles R. 225-105-2, A.225-1 et suivants du code de commerce, modifié par la loi n°2018-898 du 23 octobre 2018 (Transposition de la Directive Européenne 2014/95/UE) ;
- Les dispositions légales prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance).

L'un des Commissaires aux comptes du Groupe, le cabinet Deloitte & Associés, émet un avis sur la conformité et la sincérité de la DPEF.

4.1.4.2 CHARTES ET POLITIQUES INTERNES

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

- **Charte des fondamentaux,** qui précise les règles de comportement et de conduite des affaires et qui intègre les principes de lutte contre la corruption et de respect des Droits humains. Le texte a été traduit dans une dizaine de langues et est complété par un guide pratique ;
- **Charte de la concurrence**, qui définit les règles relatives au respect du droit de la concurrence ;
- **Guide des bonnes pratiques des affaires**, qui met l'accent sur la prévention de la corruption et la lutte contre la fraude. Des questions complémentaires relatives au conflit d'intérêt, au lobbying, aux contributions politiques ou au respect des règles de commerce international (respect des embargos, lutte contre le blanchiment d'argent, financement du terrorisme) sont également abordées ;
- **Charte de la prévention**, qui énonce les principes majeurs de la politique de Legrand en matière de sécurité et santé au travail. Elle définit trois principes : la conformité aux législations et réglementations nationales, l'intégration de la sécurité à la démarche opérationnelle et l'harmonisation des stratégies de prévention ;
- **Charte des Droits humains**, qui détaille les règles que le Groupe souhaite voir appliquer pour ses propres opérations mais aussi par ses fournisseurs ;
- **Politique Environnement**, qui présente les exigences et les fondements de la démarche environnementale du Groupe ;
- **Politique Qualité**, qui rappelle les principes de Legrand en matière de qualité de ses produits ;

- **Politique Achats,** qui établit des principes de relation durable, équilibrée et mutuellement bénéfique avec les fournisseurs ;
- **Politique de diversité et d'inclusion**, qui définit les orientations autour des 5 axes suivants : la mixité de genre, l'inclusion des travailleurs handicapés, la collaboration intergénérationnelle, la diversité sociale et culturelle et l'inclusion des personnes LGBT+.

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

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

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

Dialogue avec les parties prenantes

La stratégie RSE de Legrand repose sur :

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

8 parties prenantes sont identifiées comme prioritaires par Legrand :

- ses clients et utilisateurs de ses produits et solutions, qu'ils soient distributeurs, prescripteurs, installateurs ou clients finaux ;
- ses collaborateurs et organisations syndicales ;
- ses fournisseurs et sous-traitants ;
- les communautés scientifiques, sectorielles et éducatives ;
- la communauté financière et extra-financière (notamment les investisseurs, les banques, les agences de notation) ;
- ses actionnaires ;
- la société civile ;
- les ONG et associations.

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

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

Participation à des réseaux RSE

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

Le Groupe participe également, entre autres, aux commissions RSE et Economie circulaire organisées au sein de ses syndicats professionnels (GIMELEC, FIEEC, etc.), au Club des Directeurs du Développement Durable (C3D), à l'Institut du Capitalisme Responsable et au Club Global Compact Advanced du Global Compact France.

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

4.1.6 - Organisation et gouvernance en matière de RSE

Organisation en termes de RSE

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

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

Instances de gouvernance de la RSE

Comité de pilotage de la responsabilité sociétale

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

Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

- Il est composé de 6 administrateurs, dont 4 indépendants.
- Il se réunit 1 fois par an.
- Il vérifie la cohérence entre la stratégie du Groupe et la démarche RSE.

Il reporte ses travaux au Conseil d'administration.

4.1.7 - RSE et rémunération

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

Bonus

- La part variable de la rémunération du **top management** (Directeur Général, membres du Comité de Direction, Directeurs des pays) est indexée à hauteur de 10 % sur la performance RSE.

Plans d'intéressement long terme

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

4.1.8 - Principaux risques et opportunités extra-financiers

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

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

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

Cette synthèse est présentée ci-dessous.

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

La cartographie des risques

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

La démarche de cartographie des risques du Groupe et ses résultats sont présentés au chapitre 3 du document de référence.

La matrice de matérialité

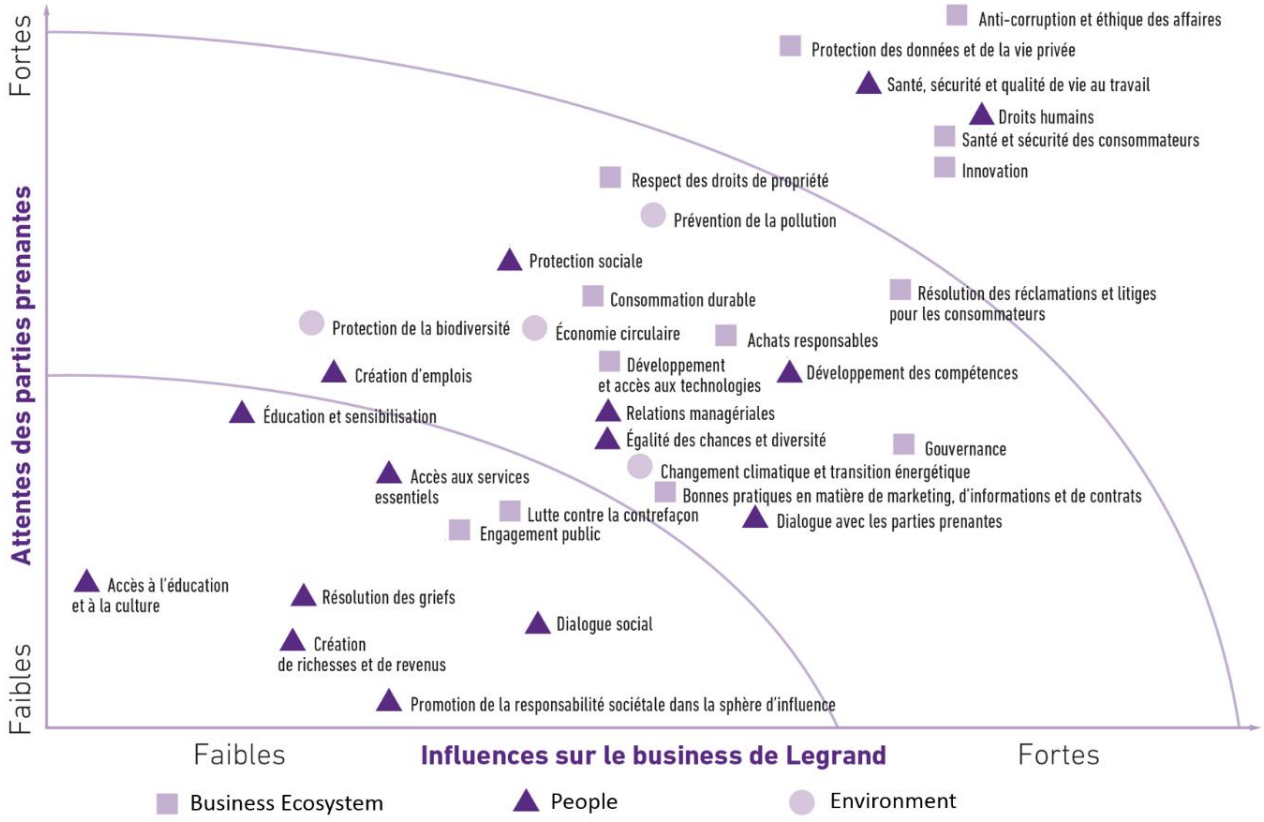
Elle permet d'identifier les enjeux prioritaires pour lesquels les attentes de parties prenantes sont fortes et l'influence sur l'activité de Legrand est élevée.

Méthodologie

Les enjeux clés ont été sélectionnés au regard des pratiques en matière de RSE de nombreux acteurs institutionnels (notamment les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, OCDE, Global Compact), des standards applicables (notamment l'ISO 26000), et des pratiques existantes des entreprises de l'écosystème du Groupe (fournisseurs, distributeurs, promoteurs immobiliers). Cette recherche des enjeux matériels pour l'humanité et l'environnement, tous secteurs confondus, a permis d'identifier 33 enjeux soumis à consultation.

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

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


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

Synthèse des principaux risques et enjeux extra-financiers

En synthèse des 2 démarches, les risques et enjeux prioritaires, au regard du business model sont évalués comme suit :

- **Matérialité** : forte, moyenne, faible – il s'agit d'une matérialité brute, évaluée avant la mise en place des politiques, procédures et contrôles visant à limiter les impacts pour les parties prenantes.
- **Impact du risque** : impact majeur, significatif ou modéré – il s'agit de l'impact brut, évalué avant la mise en place des politiques, procédures et contrôles de réduction du risque. Visant à réduire le risque pour le Groupe.

Risques liés à l'axe Business Ecosystem	Matérialité	Impact	Référence
Risques relatifs à la santé et à la sécurité des consommateurs, en lien avec la qualité des produits, en particulier ceux liés à la sécurité électrique.	forte	significatif	Priorité RSE n°1 : Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs
Risque de ne pas satisfaire les attentes de nos clients, en particulier en termes d'innovation sur nos produits et nos services.	forte	significatif	Priorité RSE n°2 : Stimuler l'innovation grâce aux partenariats
Risque de pratiques d'achat irresponsables	Moyenne	significatif	Priorités RSE n°3 et n°4 : Assurer des achats responsables
Risque de corruption ou de non-respect de l'éthique des affaires dans la conduite de nos opérations, en particulier en lien avec notre présence dans les pays à indice de corruption élevé.	forte	significatif	Priorités RSE n°5 et n°6 : Agir de façon éthique
Risque d'évasion fiscale, en lien avec la présence internationale du Groupe.	non évaluée	modéré	Paragraphe 4.2.3.4 - Fiscalité responsable
Risque de non-respect de la protection des données et de la vie privée, en lien avec la commercialisation des objets connectés.	forte	significatif	Paragraphe 3.6.3.1 dans le chapitre « maîtrise des risques ».
Lutte contre la contrefaçon, en lien avec la croissance soutenue dans les nouvelles économies	faible	significatif	Paragraphe 4.2.1.5
Respect des droits de propriété, en lien avec notre important investissement en termes de capital intellectuel	moyenne	significatif	Paragraphe 4.2.1.6
Risques sociaux	**Matérialité**	**Impact**	**Référence**
Risques de non-respect des droits humains et fondamentaux au travail, en lien avec notre présence industrielle dans le monde.	forte	significatif	Priorité RSE n°7 : respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains
Risques relatifs à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, en lien avec nos employés à travers le monde.	forte	significatif	Priorité RSE n°9 : déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail
Risques relatifs au respect de la diversité, en lien avec nos employés à travers le monde.	moyenne	modéré	Priorité RSE n°12 : encourager la diversité au travail
Risques relatifs au développement des compétences, en lien avec nos employés.	moyen	significatif	Priorité RSE n°11 : développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs

Risques relatifs à l'attraction et à la rétention des talents, en lien avec nos employés à travers le monde.	non évalué	significatif	Priorité RSE n°10 : renforcer l'engagement des salariés du Groupe
Risques sociaux au sein de la *supply-chain*.	forte	modéré	Priorité RSE n°3 et 4 : Assurer des achats responsables
Risques relatifs à la garantie de la protection sociale de nos salariés, en lien avec nos employés à travers le monde.	moyenne	modéré	Priorité RSE n°10 : renforcer l'engagement des salariés du Groupe
Dialogue social, en lien avec nos employés à travers le monde.	faible	modéré	Paragraphe 4.3.1.3. Garantir la représentation syndicale et le dialogue social
Risques environnementaux	**Matérialité**	**Impact**	**Références**
Risques liés à la pollution due à nos opérations ou à celle de nos fournisseurs, en lien avec nos sites industriels et tertiaires à travers le monde.	moyenne	modéré	Priorité 18 : réduire les émissions de Composés Organiques Volatils
Risques relatifs à l'impact de notre activité et de nos produits sur le réchauffement climatique, en lien avec nos activités à travers le monde et nos produits et services vendus.	moyenne	modéré	Priorité 13 : réduire l'empreinte carbone du Groupe Priorité 14 : éviter l'émission de CO_2 grâce à nos offres d'efficacité énergétique
Risques relatifs à la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité, en lien avec nos activités à travers le monde et nos produits et services commercialisés.	moyenne	modéré	Priorité 15 : intégrer les principes de l'économie circulaire Priorité 16 : fournir des informations environnementales sur les produits Legrand

Nota bene :

Les sujets de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ont été exclus du champ de l'analyse car considérés comme trop éloignés de l'activité du Groupe.

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

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

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

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

- pour une meilleure agilité et réactivité, la feuille de route 2019-2021 est **triennale** ;
- elle s'articule autour de **3 axes** clés : *Business Ecosystem*, *People* et *Environment* ;
- elle se décline en 10 enjeux clés et **18 priorités**, dont l'atteinte sera mesurée annuellement par **22 indicateurs** ;
- Elle contribue activement aux **Objectifs de Développement Durable** (ODD) tels qu'ils ont été définis par l'ONU en 2015.

Enjeux et priorités pour 2021

BUSINESS ECOSYSTEM

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

PROPOSER DES SOLUTIONS DURABLES

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

ASSURER DES ACHATS RESPONSABLES

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

AGIR DE FAÇON ÉTHIQUE

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

PEOPLE

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

RESPECTER LES DROITS HUMAINS ET LES COMMUNAUTÉS

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

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

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

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- Développer les compétences et les talents de tous les collaborateurs

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA DIVERSITÉ

- Encourager la mixité au travail

ENVIRONMENT

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

LIMITER LES EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE

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

INNOVER POUR UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

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

LUTTER CONTRE LA POLLUTION

- Réduire les émissions de Composés Organiques Volatils (COV)

4.1.10 - Trois ambitions pour 2030

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

- **Augmenter la part des revenus durables** : l'ambition de Legrand est de poursuivre son modèle de croissance durable. Cela implique l'éco-conception et l'intégration des principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits. Cela implique également de commercialiser des solutions qui permettent à nos clients d'avoir une consommation plus responsable, notamment à travers une meilleure efficacité énergétique.

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

  Cet engagement contribue à la réalisation de trois Objectifs de Développement Durable : ODD7– Énergie propre et d'un coût abordable, ODD11 – Villes et communautés durables, ODD12 – Consommation et Production responsables.

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

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

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

- **Poursuivre la réduction de l'empreinte énergétique du Groupe** : en adhérant au programme *Science Based Targets Initiative* (porté par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le *World Resources Institute* et le *Carbon Disclosure Project*), Legrand s'engage publiquement sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe passe ainsi d'un objectif de performance énergétique à un objectif de réduction d'émission de CO_2.

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

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

4.1.11 - Une performance RSE reconnue

Dans un objectif de transparence et d'ouverture notamment vers les investisseurs et actionnaires, Legrand répond régulièrement à des demandes d'évaluation et de notation de sa performance RSE.

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

En 2019, Legrand a notamment été évalué de la manière suivante :

- CDP Climate Change : liste A-
- DJSI : score de 80
- MSCI : Score RSE de AA
- Ecovadis : statut Gold
- ISS Oekom Corporate rating: statut Prime
- Sustainalytics : *low risk*

Le Groupe fait partie les indices suivants :

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

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

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

4.1.12 - Intégration des entités nouvellement acquises

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

L'intégration des nouvelles entités dans la performance RSE du Groupe commence à partir de la 3ème année, différents indicateurs étant intégrés jusqu'à la 6ème année.

Année 1 Année d'acquisition	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Processus d'arrimage 24 mois maximum		Indicateurs RH Programme compliance	Indicateurs qualité Partenariats Achats durables Santé et Sécurité Stratégie caritative Efficacité Energétique Profils Environnementaux Produits	Performance environnementale Eco-design (niveau 1)	ISO 14001 Eco-Design (niveau 2 et 3)

4

4.1.13 - Mesure de la performance

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

Niveau local

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

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

À fin 2019, plus de 70 tableaux de bord ont été produits, représentant l'ensemble des activités du Groupe :

- 58 % des 55 pays et entités évalués se classent dans le niveau « Performance » (score obtenu compris entre 3 et 3,5, sur une échelle de 1 à 4, 4 étant le meilleur score) ;
- 42 % se classent dans le niveau « Déploiement » (score obtenu compris entre 2 et 3).

Niveau consolidé Groupe

La performance RSE globale est issue des résultats consolidés de toutes les entités du Groupe. Elle est présentée ci-dessous.

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

4.1.14 - Performance extra-financière 2019

En 2019, le taux de réalisation global des objectifs RSE est de 113 %.

TAUX DE REALISATION GLOBAL	113%

BUSINESS ECOSYSTEM	2019	2020	2021	Référence
OFFRIR DES SOLUTIONS DURABLES				
1- Protéger la santé et la sécurité des utilisateurs	98%			4.2.1.1
2- Stimuler l'innovation grâce aux partenariats	150%			4.2.1.2
ASSURER DES ACHATS RESPONSABLES				
3- Sensibiliser et former aux achats responsables				
3A- Formation aux achats responsables	126%			4.2.2
3B-Mise en œuvre d'une démarche prenant en compte le « coût du cycle de vie » dans les processus d'achat	113%			4.2.2.1
4- Mesurer les progrès des fournisseurs identifiés comme risqué en termes de RSE	135%			4.2.2.2
AGIR DE FAÇON ETHIQUE				
5- Continuer de former les collaborateurs à l'éthique des affaires	138%			4.2.3.1
6- Suivre l'application du programme de *compliance*	97%			4.2.3.2
% de Réalisation	**123%**			

PEOPLE	2019	2020	2021	Référence
RESPECTER LES DROITS HUMAINS ET LES COMMUNAUTES				
7- Respecter l'engagement du Groupe en matière de droits humains	100%			4.3.1.1
8- S'impliquer dans les communautés	111%			4.3.1.2
PROMOUVOIR LA SANTE, LA SECURITE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL				
9- Deployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail				4.3.2.1.
9A- Réduire le taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TF2)	228%			4.3.2.1.1
9B- Déployer le programme "Legrand Way"	145%			4.3.2.1.2.
10- Renforcer l'engagement des salariés				4.3.2.2
10A- Deployer le programme Serenity On	110%			4.3.2.2.1
10B- Mesurer et améliorer l'engagement	100%			4.3.2.2.2
DEVELOPPER LES COMPETENCES				
11- Développer les talents et les compétences des collaborateurs				4.3.3
11A- Garantir la formation	100%			4.3.3.1
11B- Assurer des entretiens annuels de performance	103%			4.3.3.2
PROMOUVOIR L'EGALITE DES CHANCES ET LA DIVERSITE				
12- Encourager la mixité au travail	46%			4.3.4
% de Réalisation	**108%**			

ENVIRONNEMENT	2019	2020	2021	Référence
LIMITER LES EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE				
13- Réduire l'empreinte carbone du Groupe (émissions directes scope 1 & 2)	103%			4.4.1.1
14- Eviter les émissions de CO2 grâce aux offres d'efficacité énergétique	113%			4.4.1.2
INNOVER POUR UNE ECONOMIE CIRCULAIRE				
15- Intégrer les principes de l'économie circulaire dans le développement de nouveaux produits	109%			4.4.2.1
16- Fournir des informations environnementales sur les produits (PSP)	94%			4.4.2.2
17- Revaloriser les déchets	100%			4.4.2.3
LUTTER CONTRE LA POLLUTION				
18- Réduire les émissions de Composés Organiques Volatils	127%			4.4.3
% de Réalisation	**108%**			

4

4.2 - INTERAGIR DE FAÇON ÉTHIQUE AU SEIN DU BUSINESS ECOSYSTEM

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

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

4.2.1 - Offrir des solutions durables

D'après un rapport produit par les Nations Unies, la population mondiale devrait dépasser 10 milliards d'habitants d'ici à 2100. Cette augmentation de la population devrait exercer une pression croissante sur des ressources limitées, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur la santé humaine, la sécurité et l'environnement.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Politique qualité de Legrand

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

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

La politique Qualité du Groupe se déploie notamment via:

- **La certification ISO 9001**, délivrée par des organismes indépendants, à partir des systèmes de management de la qualité mis en place par chaque site du Groupe. À fin 2019, ce sont 81 % des sites qui sont certifiés.
- **Les processus de qualification des produits par les laboratoires certifiés**, effectués avant toute mise sur le marché.
- **Les procédures de maîtrise de la qualité en production**, qui imposent la mise en place de contrôles de type fréquentiels ou systématiques en fonction des caractéristiques de production des produits tout en y adjoignant une liste de fonctions de sécurité à contrôler systématiquement durant le processus de production du fait de leur criticité (par exemple la continuité de terre).
- **Des essais complémentaires, appelés « dispositifs de** surveillance », pour s'assurer que les performances essentielles d'un produit restent conformes aux standards initiaux de qualité et de qualification, tout au

long de sa fabrication et de sa commercialisation. Une fois que les produits ont été introduits sur le marché, des contrôles aléatoires et indépendants sont effectués soit en interne, soit par un prestataire extérieur. Ce plan de surveillance comprend une liste des produits à contrôler, des procédures d'essai et leur analyse, et un bilan.

- **Le processus de gestion des insatisfactions clients** classe les insatisfactions selon différents niveaux de gravité. Celles pouvant avoir des conséquences pour la sécurité des biens ou des personnes, ou présentant un enjeu financier important, sont prises en compte suivant les règles établies dans la procédure de gestion des risques produits.

- **La procédure de gestion des risques produits** est applicable à l'ensemble des produits finis du Groupe. Elle prévoit des règles de traitement interne accéléré pour les situations potentiellement critiques.

Dans les cas les plus sensibles, des opérations de retrait ou de rappel marché peuvent être enclenchées.

Pour les produits de négoce, la même démarche de qualification et de surveillance de la qualité est déployée par la fonction qualité des opérations Groupe, avec le support de la Direction des achats.

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

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

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

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

Objectif 2019 et réalisations

Legrand vise à ce que 100 % du chiffre d'affaires soit couvert par la procédure de traitement du risque produits définie par la Direction Qualité du Groupe, applicable à l'ensemble des marques et des marchés.

Pour les nouvelles acquisitions, cette procédure doit être déployée au plus tard dans l'année suivant l'année d'acquisition, soit au plus tard 24 mois après la date d'acquisition. Le pourcentage ci-dessous n'intègre donc pas les acquisitions de 2018 et 2019.

En 2019, 97,5% des ventes sont couvertes par la procédure de traitement du risque produits, contre 92% en 2018. Cela représente 8 entités du Groupe qui appliquent partiellement la procédure Groupe.

Priorité n°1		2019	2020	2021
% CA couvert la procédure de traitement du risque produits	Résultats	97,5 %	-%	-%
	Objectifs	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	% de réalisation	97,5 %		

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

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

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

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

- se démarquant sur son marché ;

- améliorant la productivité et en réduisant les coûts.

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

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

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

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

Pour supporter cet objectif prioritaire, le Groupe a développé, en partenariat avec une start-up française, une plateforme collaborative pour partager l'ensemble des partenariats mis en place par les différents pays, les opérations ou encore la Direction de la Stratégie et Développement :

- identification des partenaires potentiels à travers le monde ;

- création de communautés d'innovation par thématique ;

- gestion améliorée des partenariats ;

- partage des expériences.

4

4.2.1.2.1 Partenariats dans des clusters et pôles de compétitivité

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

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

- le pôle Science et Système de l'Énergie Électrique (S2E2) consacré à l'énergie électrique pour les régions Centre-Val de Loire et Nouvelle-Aquitaine. Il anime des initiatives sur des sujets d'efficacité énergétique, de Smart Grid, bâtiment durable et stockage de l'énergie…

4.2.1.2.2 Partenariats pour de nouvelles offres de produits et de services

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

- l'interopérabilité entre écosystèmes ;
- l'Intelligence Artificielle ;
- les alliances technologiques.

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

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

- Dans le cadre du programme Works with Legrand, lancé au CES de Las Vegas en 2018. Ce programme permet à des tiers de se connecter aux solutions du Groupe pour offrir de nouveaux services et fonctionnalités.
- Avec AMAZON : développement d'un système de gestion résidentiel (interrupteurs, prises, thermostats…) commandé par la voix. Cette innovation a été primée en 2019 au CES de Las Vegas, dans la catégorie smart home.
- Avec SAMSUNG, développement de solutions globales connectées pour les chambres d'hôtel.
- Avec un fabricant américain de semi-conducteurs : la solution de « Advanced Sensors », pour les bâtiments tertiaires (présence, occupation de l'espace, qualité de l'air). Cette solution a été présentée au CES 2019.
- Avec un acteur mondial de la connectivité : création d'un écosystème pour permettre l'échange de données via le Cloud entre les différentes marques du Groupe aux Etats-Unis.
- Avec un acteur chinois spécialisé dans les objets connectés : développement de solutions de Home System pour les marchés chinois.

Legrand et l'Intelligence Artificielle

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

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

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

Alliances technologiques

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

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

Partenariat avec les *Start-up*

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

Ces dernières années, le Groupe a étendu ses partenariats avec des start-up, réalisant des POCs (Proof of Concept ; test par la mise en pratique), aboutissant pour certains à la mise sur le marché de solutions innovantes.

Le Groupe participe par exemple en France au programme « French Tech », plus particulièrement sur les réseaux thématiques Énergie, Santé et Bâtiments Intelligents.

Parmi les nombreux échanges et collaborations que le Groupe entretient avec des *start-up* dans les différents pays, figurent notamment :

- un partenariat pour proposer des solutions complètes de gestion de l'énergie dans les bâtiments tertiaires, associant les produits de mesure d'énergie de Legrand avec des plateformes logicielles de gestion ;
- un partenariat pour développer l'alimentation à haute efficacité énergétique, basée sur de nouvelles technologies de semi-conducteurs ;
- un partenariat pour proposer des solutions de recharge de produits mobiles, faciles à utiliser.

4.2.1.2.3 Partenariats avec des laboratoires de recherche et université

- Depuis 2017, Legrand poursuit le partenariat avec le CEA-Tech. Cette collaboration à fort potentiel vise entre autres à développer des solutions d'alimentation autonome.
- Des coopérations se sont concrétisées avec différentes universités dont les Laboratoires de l'Université d'Ulianovsk en Russie ou de University of Nevada aux Etats-Unis.
- Au Royaume-Uni, un partenariat avec Aston University a été engagé en 2019, pour élaborer les services de demain.

Dans les pays où le Groupe est fortement implanté, les filiales travaillent avec des écoles d'ingénieurs et des universités, afin de faire monter en compétence les futurs professionnels de la filière électrique : soutien à la création de nouveaux cursus spécialisés, projets de recherche communs, et soutien pédagogique par nos experts.

Objectif 2019 et réalisation

Lors de la précédente feuille de route RSE 2014-2018, le Groupe a concrétisé 45 partenariats significatifs en 5 ans.

Le Groupe se donne désormais pour ambition de conclure chaque année au moins 10 partenariats effectifs, soit 30 partenariats d'ici 2021.

Pour relever ce défi, le Groupe a choisi 10 principaux pays devant mettre en place au moins 1 partenariat chaque année. Toute action volontaire des autres pays est encouragée.

En 2019, le Groupe considère que 15 partenariats significatifs ont été réalisés. La plupart ont été commentés ci-dessus.

Priorité n°2		2019	2020	2021
Nombre de partenariats effectifs mis en place dans l'année	Résultats	15	-	-
	Objectifs	10	10	10
	% de réalisation	**150%**		

4.2.1.3 FAVORISER LA MONTEE EN COMPETENCES DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA FILIERE ELECTRIQUE

Parce que les métiers de l'électricité et du numérique 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 et à acquérir les meilleures pratiques en termes d'installation. Des acteurs qui veulent pouvoir se former partout, à tout moment et sur toutes formes d'outils.

Pour répondre à ces besoins, Legrand a mis en place des centres de formation partout dans le monde.

Ces centres sont un moyen pour les distributeurs, les prescripteurs et les installateurs d'entretenir leur expertise, de consolider leurs acquis et de développer leur offre commerciale. Ils proposent notamment :

- des centaines de formations qui permettent d'acquérir une expérience pratique ;
- des classes en ligne et virtuelles, qui reproduisent les conditions réelles des chantiers pour l'installation (ex. : depuis la domotique, le câblage des armoires électriques et les câblages fibres optiques jusqu'à l'installation des systèmes d'éclairage de sécurité) ;
- des formations aux réglementations et normes techniques en vigueur ;
- des stages sur mesure pour accompagner les professionnels à chaque étape de leurs projets tertiaires.

A titre d'illustration, en 2019 les centres Innoval en France ont accueilli plus de 8 532 clients en visite et plus de 4 955 stagiaires en formation.

Pour plus d'informations sur la stratégie de formation du Groupe, se référer au chapitre 2.3.1.3. Pour plus d'informations sur les dispositifs de formation, se référer au site https://www.legrand.fr/pro/formations.

Focus : le programme "Recognition of Prior Learning" en Inde, pour faire monter en compétences des installateurs électriciens

Ce programme de formation, développé par Legrand Inde, permet d'accompagner des installateurs électriciens peu qualifiés à devenir des techniciens autonomes. Cette formation est assurée grâce à un partenariat entre Legrand Inde et le « Power Sector Skills Council ». Le Groupe fournit également aux bénéficiaires du programme des outils neufs pour travailler dans les meilleures conditions.

Ce programme leur permet de passer du statut de travailleur sous-traitant à entrepreneur indépendant, de construire leur avenir et celui de leur famille, tout en garantissant un meilleur niveau de sécurité et de confort des installations électriques.

Ce sont entre 2000 et 2500 électriciens et électriciennes qui sont formés chaque année à travers le pays.

Pour plus d'information, une vidéo présentant le programme est disponible sur cette page https://legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/people/respecter-les-droits-humains-et-les-communautes

4.2.1.4 LUTTER CONTRE LA CONTREFAÇON

De par sa présence internationale et en particulier dans certaines nouvelles économies, le Groupe fait face à des risques accrus de contrefaçon de ses produits.

Compte tenu des risques potentiels liés à l'utilisation de l'électricité, ces contrefaçons pourraient faire courir un risque de sécurité aux utilisateurs.

Le Groupe agit ainsi de manière permanente contre la contrefaçon, en coordination avec la filière électrique.

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

- par des dispositifs internes de lutte contre la contrefaçon ; (cf. Copytracer – ci-après), en particulier par les correspondants de propriété intellectuelle des 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), ceci

pour renforcer l'alerte auprès de tous les acteurs, installateurs et distributeurs notamment.

Depuis 2006, des millions de produits d'appareillages électriques contrefaits et des dizaines de moules de production ont été saisis et détruits.

Ces saisies proviennent d'actions menées à l'initiative directe des équipes de Legrand ou sont issues de la participation de Legrand à des actions menées conjointement par les membres de la filière électrique et des surveillances douanières mises en place.

De même, la lutte contre la contrefaçon en ligne a permis de détecter et d'agir contre des revendeurs de faux sur les différentes plates-formes de commerce électronique. Par suite d'actions en justice, de nombreux sites et des milliers de liens ont été supprimés.

Focus : **Copytracer, protéger l'utilisateur**

La satisfaction clients passe également par la capacité de Legrand à rassurer ses clients sur l'authenticité de ses produits.

Pour lutter contre la contrefaçon, Legrand a mis en place un dispositif baptisé Copytracer 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.

4.2.1.5 RESPECTER ET FAIRE RESPECTER LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

La réussite future de Legrand repose en partie sur le développement et la protection de ses droits de propriété intellectuelle (environ 3 500 brevets et 70 marques).

Par ailleurs, malgré les précautions prises, Legrand pourrait porter atteinte aux droits de tiers.

Afin de minimiser ces risques, Legrand apporte une attention particulière à la gestion de la propriété intellectuelle en s'appuyant sur une équipe dédiée. Cette dernière, en plus de la lutte contre la contrefaçon, est en charge du suivi des brevets, des modèles, des marques et des noms de domaines.

Cette équipe centrale s'appuie sur des correspondants de propriété intellectuelle en France et dans les principales filiales étrangères.

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.

4.2.1.6 GARANTIR L'ECOUTE ET LA SATISFACTION CLIENTS

Focus : Déploiement du programme d'amélioration de l'expérience client – "Best of Us"

La satisfaction des clients à la fois professionnels et particuliers est historiquement au centre de la stratégie de Legrand. Pour devenir et rester un partenaire commercial privilégié de ses clients, les marques et solutions techniques doivent leur apporter des expériences riches et uniques tout au long de la relation commerciale – depuis le conseil initial sur l'offre jusqu'à l'assistance après-vente.

Legrand a donc mis en place un programme pluriannuel qui vise à améliorer l'expérience client : « Best of Us »

Ce programme a pour objet de fédérer une série d'initiatives qui visent à améliorer l'expérience globale de ses clients, en termes de satisfaction, de qualité du service, de pertinence des outils fournis, de réactivité et d'intelligibilité de nos interactions.

Il s'agit en premier lieu d'accompagner les entités du Groupe dans le monde entier dans la mise en place d'un processus structuré autour de l'expérience client.

Le Groupe définit des objectifs et suit un certain nombre d'indicateurs quantitatifs, visant à évaluer et à améliorer la satisfaction client.

Taux de service

La disponibilité des produits du Groupe 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. Une analyse segmentée par type de client est également organisée.

Au global, le taux de service 2019 se situe à 91%, proche de l'objectif fixé.

Outils de CRM

Des outils homogènes et optimisés de gestion de la relation clients (ou CRM - Customer Relationship Management) sont déployés dans le Groupe.

En 2019, 96,5 % du chiffre d'affaires du Groupe était couvert par un outil de CRM tel que Salesforce.

Suivi des insatisfactions

Les Services Clients au sein des pays sont responsables localement de la satisfaction de leurs clients. Ils transmettent les remarques ou demandes d'améliorations aux équipes en charge de développer les offres, pour alimenter les réflexions sur les évolutions des produits.

Les insatisfactions sont enregistrées dans un logiciel dédié (SOLUTIO ou équivalent), qui permet une connexion directe entre les services après-vente de chaque filiale et les services qualité du Groupe.

Enquêtes de satisfactions

Des enquêtes de satisfaction sont réalisées à différents niveaux :

- Des enquêtes multicritères sont réalisées régulièrement dans les pays afin de mesurer la perception de la marque, de la qualité, du prix, du service, etc., auprès de panels larges ou ciblés de clients. Les entités sont encouragées à réaliser ces enquêtes annuellement ce qui est le cas pour la plupart des filiales les ayant mises en œuvre ; une enquête à l'échelle européenne est en cours.
- Tous les ans, les principaux clients distributeurs évaluent les performances et les services du Groupe (marketing, assistance technique, chaîne d'approvisionnement, politique de distribution, coopération). La Direction de la stratégie et du développement analyse ces résultats et les partage avec les différents pays. Des réunions sont organisées tous les 2 ans avec les distributeurs pour développer, suivre et échanger sur la relation commerciale. Des réunions régulières sont aussi organisées avec les prescripteurs pour échanger sur leurs attentes.

Impliquer l'utilisateur final

L'intérêt et la qualité d'usage des produits du Groupe sont essentiels à la satisfaction des clients. Les utilisateurs sont impliqués dans les processus d'innovation du Groupe à travers des ateliers de créativité partagée, par exemple par la méthode UCD (User Centered Design).

Basée sur la norme ISO 13407, cette démarche propose un mode de conception centré sur l'utilisateur et sur l'usage des produits.

Cette méthode est un des outils mis en place au sein du Legrand Way Offer Creation.

4.2.2 - Assurer des achats responsables

La chaîne d'approvisionnement est à appréhender à une échelle multirégionale. Certaines des unités de production et/ou des services d'achats de Legrand sont situés dans des pays où les normes environnementales et sociales sont moins strictes que dans les pays de l'OCDE.

Pour les produits achetés, que ce soit des matières premières et / ou des produits transformés, l'extraction ou la fabrication peuvent engendrer des dégradations ou des pollutions de l'environnement, ne pas offrir aux collaborateurs des conditions de travail acceptables, ou plus largement ne pas respecter les Droits humains et les libertés fondamentales des travailleurs et des populations locales.

Legrand est conscient de sa responsabilité de s'assurer du respect des normes environnementales et sociales par ses fournisseurs et de les accompagner dans une démarche d'amélioration le cas échéant. Pour aller plus loin, Legrand souhaite valoriser progressivement les engagements sociétaux dans le choix de ses fournisseurs et s'engage en priorité à :

- former aux achats responsables les collaborateurs du Groupe impliqués dans les décisions et processus d'achats ;
- mettre en place progressivement une démarche d'achat prenant en compte le coût du cycle de vie, sur les achats pertinents ;
- identifier les risques et améliorer la situation des fournisseurs à risque en termes de RSE.

Par ailleurs, le Groupe continue d'exercer sa vigilance concernant l'approvisionnement en minerais en provenance des zones de conflit, la gestion des substances dangereuses et l'usage des ressources en voie de raréfaction.

Les achats Groupe Legrand

Le portefeuille fournisseurs compte environ 35 000 fournisseurs à fin 2019.

Les principales natures d'achats sont les composants mécaniques, électriques et électroniques, les produits de négoce, le métal, le plastique et le transport.

Les achats représentent environ 50% du chiffre d'affaires du Groupe. Les fournisseurs sont principalement implantés aux Etats-Unis, en France, en Italie et en Chine.

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

- **les achats corporate** : achats stratégiques pour lesquels le Groupe a choisi de globaliser sa stratégie. À fin 2019, le Groupe travaille avec 450 fournisseurs Groupe couvrant environ 20% des achats totaux ;
- **les achats locaux**, qui répondent aux besoins spécifiques d'un site ou d'une direction opérationnelle.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) Achats

Formellement, le Groupe encadre sa démarche d'achats responsables vis-à-vis de ses fournisseurs via un Système de Management de la Qualité (SMQ) Achats, qui est certifié ISO 9001 pour le périmètre France et Corporate, et notamment via :

- *un « Cahier des Charges Achats »* : document contractuel, intégrant les exigences de Legrand envers ses fournisseurs, notamment sur des aspects environnementaux et sociaux. Les Dix Principes du Pacte Mondial sont repris dans ce document ;

- *un Contrat, ou des Conditions Générales d'Achats,* dans lesquelles a été notamment établi un processus de médiation fournisseurs en cas de différend. En 2019, les Conditions Générales d'Achats ont été mises à jour pour intégrer notamment les attendus des nouveaux enjeux RSE de Legrand et la protection des données personnelles ;
- *une procédure de sélection des fournisseurs* qui est dimensionnée en fonction de l'enjeu, du risque, de la famille d'achats concernée et de la typologie du fournisseur, quelle que soit sa localisation.

Chacune des étapes de l'engagement des fournisseurs 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.

Focus : Legrand en Italie évalué à un niveau de maturité avancé par rapport à la norme ISO 20400

En 2018, les achats de Legrand en Italie se sont engagés dans une démarche d'évaluation de leur niveau de maturité par rapport à la norme ISO 20400 - achats responsables, lignes directrices, avec le support de Bureau Veritas. Les plans d'actions menés en 2019 suite à l'analyse réalisée en 2018 ont permis à l'équipe italienne d'être évaluée à un niveau de maturité avancé en termes d'achats responsables par Bureau Veritas lors de l'audit de décembre 2019.

La démarche d'achats responsables

Principes

Legrand a mis en place depuis plusieurs années une démarche d'achats responsables qui s'applique rigoureusement à tous les niveaux de l'organisation et à ses relations avec ses parties prenantes.

Cette démarche d'achats responsables repose sur le principe selon lequel les règles éthiques, environnementales et sociétales que Legrand s'impose concernent aussi ses fournisseurs et sous-traitants.

Les fournisseurs Groupe sont incités, en cohérence avec l'adhésion de Legrand au Pacte Mondial, à en respecter également les principes. Ainsi, 60 % des achats du panel Groupe sont réalisés avec des fournisseurs partageant les principes du Pacte Mondial.

Focus : Legrand en France reconnu pour ses relations fournisseurs et achats responsables

Legrand a participé dès 2009, via le Conseil National des Achats, à l'élaboration de la Charte « Relations Fournisseur Responsables » et en a été l'un des premiers signataires. En 2012, Legrand a fait partie des quatre premières entreprises françaises à recevoir le label du même nom, renouvelé en 2015 puis en 2019, à la suite d'un audit réalisé par l'Afnor, organisme agréé par le label.

Les engagements de la feuille de route RSE 2019-2021 ont nourri cette dernière évaluation du Label « Relations fournisseurs et achats responsables » adossé désormais à la norme ISO 20400.

Organisation

Au sein de la Direction des achats Groupe, la responsable des achats durables veille au suivi et la mise en œuvre de ces règles en s'appuyant sur un réseau de correspondants achats responsables identifiés dans la trentaine de pays ayant un service achats.

Reporting

Un reporting achats Groupe est assuré par la responsable du contrôle de la performance des achats. Depuis 2019, les indicateurs de performance achats responsables sont intégrés au reporting achats Groupe.

Les indicateurs d'achats responsables sont suivis trimestriellement par la Direction des achats et présentés à la Direction des Opérations et à la Direction Générale.

4.2.2.1 PRIORITE N°3 : SENSIBILISER ET FORMER AUX ACHATS

Legrand se préoccupe de créer une culture d'achats responsables, une démarche créatrice de valeur pour ses équipes et ses fournisseurs.

- **Par des formations**, l'ensemble des personnes qui participent au processus d'achat, notamment les acheteurs et les parties prenantes internes en relation avec les fournisseurs à quelque titre que ce soit, doivent comprendre les principes qui président à la mise en œuvre de notre culture d'achats responsables et quel rôle ils ont à jouer.
- Par la promotion d'une démarche prenant en compte **le coût du cycle de vie (CCV – LCC Life Cycle Costing)**, qui aidera à choisir les fournisseurs en prenant en compte l'impact des achats sur l'environnement et sur la société en général. Il s'agit de considérer progressivement l'ensemble des coûts associés aux biens ou aux services tout au long de leur durée de vie (acquisition, utilisation, fin de vie, coût / avantages des risques et des opportunités, coût environnemental / social des externalités).

La mise en œuvre complète de ces objectifs (formations et coût du cycle de vie) doit être achevée dans 30 pays d'ici à 2021. Ces 30 pays ou territoires représentent 98 % des achats du Groupe.

Le calendrier de mise en œuvre par pays (ou territoires) est le suivant :

- 2019 : Australie, Brésil, États-Unis, France, International Purchasing Office à Hong-Kong, Inde, Italie, Nouvelle-Zélande.
- 2020 : Arabie Saoudite, Chili, Chine, Colombie, Hongrie, Malaisie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Thaïlande, Turquie.
- 2021 : Allemagne , Autriche, Égypte, Espagne Indonésie, Corée, Portugal, Singapour, Taïwan.

4.2.2.1.1 Priorité 3A : Formation aux achats responsables

Afin de déployer largement la formation achats responsables au sein du Groupe, un module e-learning dédié a été réalisé en 2019.

Les principaux collaborateurs impliqués dans les processus achats sont désormais tenus de suivre cette formation dédiée aux achats responsables. En parallèle, des formations spécifiques peuvent être réalisées localement.

Objectif 2019 et réalisations

L'objectif est de former, via le e-learning, au moins 1 000 collaborateurs entre 2019 et 2021, selon le rythme suivant : 400 formations en 2019, et 300 les années suivantes.

Des programmes de formations complémentaires peuvent être organisés comme par exemple en Italie, entité du Groupe engagée dans une démarche ISO 20400. Dans ce cadre, une formation dédiée de 4h en présentiel a été délivrée par Bureau Veritas au printemps 2019.

Au total, 503 collaborateurs dans une douzaine de pays ont reçu une formation :

- 384 ont suivi le programme e-learning, principalement en France, en Inde, aux Etats-Unis, au Brésil, en Australie et Nouvelle-Zélande, en Russie ;
- 119 collaborateurs italiens ont suivi le programme de formation dédié à l'ISO 20400.

Priorité n°3-A		2019	2020	2021
Nombre de collaborateurs formés aux achats responsables	Résultats	503	-	-
	Objectifs	400	300	300
	% de réalisation	126%		

4.2.2.1.2 Priorité 3-B : Mise en œuvre d'une démarche prenant en compte le « coût du cycle de vie » dans les processus d'achat

Legrand choisit ses fournisseurs également en fonction de l'impact des achats sur l'environnement et sur la société en général.

A ce titre, le Groupe a établi une matrice Coût du Cycle de Vie (« CCV ») qui permet de comparer des offres fournisseurs en intégrant des critères RSE qui représentent 17,5% de la note globale.

Trois enjeux RSE sont évalués : la maîtrise des risques RSE du fournisseur, sa capacité à réduire ses émissions de CO2 et ses engagements en termes de RSE.

2019 : objectifs et réalisations

La mise en œuvre de la démarche prenant en compte le coût du cycle de vie doit être achevée dans 30 pays d'ici à 2021 de la manière suivante :

- 8 pays en 2019
- 21 pays en 2020
- 30 pays en 2021

En 2019, les 8 territoires ciblés initialement (Australie, Brésil, France, Hong-Kong, Inde, Italie, Nouvelle-Zélande et États-Unis), ainsi que Taïwan se sont engagés dans la démarche.

Un pays démontre qu'il a rempli son objectif lorsqu'il a réalisé le nombre de matrices CCV prédéfini suivant une méthodologie fournie par le Groupe.

Au total, 59 matrices CCV ont été réalisées en 2019. Les principaux pays contributeurs ont été la France et les Etats Unis avec respectivement 25 et 15 matrices réalisées.

Priorité n°3-B		2019	2020	2021
Nombe de pays ayant mis en œuvre une démarche achats intégrant "le coût du cycle de vie"	Résultats	9	-	-
	Objectifs	8	21	30
	% de réalisation	113%		

4.2.2.2 PRIORITE N°4 : MESURER LES PROGRES DES FOURNISSEURS A RISQUE EN TERMES DE RSE

Cartographie des fournisseurs « à risque »

Depuis 2014, Legrand mène une démarche approfondie d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs sur des aspects RSE.

Sur la période 2014-2018, l'approche centrée sur les risques s'est intéressée principalement aux fournisseurs utilisant des produits chimiques (par exemple la sous-traitance de traitement de surface, les fabricants de batteries) et d'autre part, aux fournisseurs basés dans des pays exposés à des risques RSE, notamment sociaux, et dépendants économiquement de Legrand. Au total, 200 fournisseurs avaient ainsi été impliqués.

En 2018, une nouvelle cartographie des risques a été effectuée avec le support d'Ecovadis, expert de l'évaluation des pratiques RSE dans la chaîne d'approvisionnement, ce qui a permis d'identifier certaines catégories d'achats comme étant « à priori » à risque, compte tenu des critères suivants :

- risque RSE de la catégorie d'achats, prenant en compte les risques environnementaux, sociaux, éthiques et ceux liés à la chaîne d'approvisionnement (70% du risque RSE global) ;
- risque achats, prenant en compte notamment le volume d'achats et l'exposition de la marque (30% du risque RSE global).

21 catégories d'achats à traiter en priorité ont ainsi été ciblées pour la période 2019-2021 en complément des 5 identifiées lors de la précédente feuille de route RSE (2014-2018).

Pour ces 21 catégories, une priorisation en fonction du montant d'achat a permis d'identifier un nouveau groupe d'environ 500 fournisseurs à impliquer dans la démarche sur la période 2019-2021.

Suivi et accompagnement des fournisseurs sensibles d'un point de vue de la RSE

Les fournisseurs détectés grâce à la cartographie des risques sont appelés « fournisseurs sensibles » et suivent systématiquement le dispositif de gestion du risque suivant :

- **Un audit documentaire aboutissant à la « scorecard RSE »** : il prend la forme d'un questionnaire détaillé concernant 4 axes clés :
  - Le respect des droits humains et des libertés fondamentales (incluant le respect des 8 conventions fondamentales de l'OIT) ;
  - la santé et la sécurité des collaborateurs ;
  - la gestion des questions environnementales ;
  - la démarche d'achats responsables du fournisseur (notamment l'identification de ses propres fournisseurs à risques RSE).

Des documents de preuve sont requis pour illustrer les réponses et un système de points permet d'apprécier le niveau RSE du fournisseur, formalisé par une « scorecard RSE ».

Le score maximum est de 100 points :

- résultat > 55 : fournisseur conforme;
- résultat entre 35 et 55 : fournisseur à risque ;
- résultat < 35 : fournisseur critique.

Pour les fournisseurs identifiés « à risque » et « critique » un plan d'amélioration doit être mis en place.

- **Un audit sur site** : il est organisé à la suite de l'audit documentaire, la plupart du temps par un binôme acheteur et expert QSE (Qualité-Sécurité-Environnement)

En 2019, 72 audits RSE sur les sites des fournisseurs ont été réalisés, principalement en Colombie, en Chine, au Brésil, en Italie et en Inde.

- **Un plan d'action formalisé** : il est constitué et partagé avec les fournisseurs si des écarts par rapport aux standards Legrand sont constatés.

- **Un suivi centralisé** : l'avancement des plans d'actions et les situations critiques sont partagés périodiquement entre les responsables achats des pays et la responsable achats durables du Groupe.

A partir de 2019, dans le cadre du programme de digitalisation de la fonction achats et du déploiement de la plateforme "Supplier Value Management" (voir Focus), le suivi est progressivement centralisé dans l'outil.

- **Un reporting** : une revue trimestrielle est réalisée en Comité de Direction achats et en Comité de pilotage RSE achats, des données sont également partagées semestriellement avec le Comité des Risques du groupe.

Lorsque le fournisseur ne s'engage pas dans une démarche de progrès, une exclusion progressive du portefeuille fournisseurs peut être actée.

Focus : **Digitalisation des achats et suivi de la performance RSE des fournisseurs**

En 2019, les achats Groupe ont déployé la plateforme "Supplier Value Management" (SVM) pour le pilotage de la performance des fournisseurs, le suivi des dépenses et la gestion des contrats.

Le système de scorecards RSE et les plans d'actions correspondants sont intégrés dans cette plateforme pour assurer le déploiement homogène et durable des achats responsables au sein du Groupe. Les fournisseurs saisissent en ligne leurs réponses au questionnaire RSE ainsi que les modes de preuve associés, ce qui en assure la validité.

En 2019, la plateforme a été utilisée principalement par les achats France, Italie et Corporate et des sessions de formation ont été organisées aux Etats-Unis, en Inde, en Chine, au Brésil, aux Pays-Bas, en Hongrie, et en Egypte.

Objectif 2019 et réalisations

Jusqu'en 2018, l'objectif était d'accompagner les fournisseurs sensibles dans une démarche de progrès, notamment en définissant avec eux des plans d'amélioration. En parallèle, c'est au cours de la période 2014-2018 que le Groupe a construit sa démarche de pilotage des fournisseurs sensibles en termes de RSE.

Pour 2019-2021, l'objectif est plus ambitieux, le nouvel indicateur a pour but de mesurer les progrès accomplis par les fournisseurs et l'impact positif du plan d'actions convenu.

L'objectif visé pour 2021 est que 100 % des fournisseurs identifiés comme risqués en termes de RSE aient démontré une amélioration de leur situation. Cette amélioration est considérée comme démontrée lorsque la scorecard RSE du fournisseur s'est améliorée à la suite du plan d'actions.

Environ 500 scorecards RSE sont à réaliser sur la période 2019 – 2021, avec pour objectif une amélioration de la situation des fournisseurs qui ressortiront risqués.

Indicateurs de mesure

En 2019, l'objectif était de réaliser au moins 200 scorecards RSE.

Dès 2020, l'objectif est de mesurer l'amélioration de la situation des fournisseurs risqués, selon le planning suivant :

- 2020 : 50% fournisseurs risqués démontrent une amélioration
- 2021 : 100% des fournisseurs risqués démontrent une amélioration

Résultats :

269 scorecards RSE ont été réalisées :

- 177 fournisseurs sont ressortis conformes RSE (66%) ;
- 82 sont ressortis risqués RSE(30%), les plans d'actions sont en cours de construction ;
- 10 sont ressortis critiques RSE (4%), les plans d'actions sont en cours de construction.

Priorité n°4		2019	2020	2021
2019 : nombre de scorecards réalisées	Résultats	269	-	-
	Objectifs	200	50%*	100%**
	% de réalisation	135%		

* 2020 : % des fournisseurs risqués en amélioration
** 2021: % des fournisseurs risqués en amélioration

4.2.2.3 ÊTRE VIGILANT CONCERNANT DES MINERAIS PROVENANT DES ZONES DE CONFLITS

Dans plusieurs pays du monde et notamment en République démocratique du Congo et dans les pays avoisinants, l'exploitation de certains minerais alimente des groupes armés, des conflits et des crimes contre la population. Les principaux minerais impactés, appelés « minerais de conflit », sont : la cassitérite (minerai d'étain), le coltan (minerai du tantale), la wolframite (minerai de tungstène) et l'or. Ils sont aussi appelés 3TG, acronyme de « Tin, Tantalum, Tungsten, Gold ».

Du fait de son activité, Legrand n'est jamais en situation d'acheter, en direct, de quelconques minerais. Cependant, en tant qu'acteur responsable, Legrand soutient les initiatives de l'OCDE en suivant les indications du « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour les chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque » et construit une démarche pour identifier et évaluer les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.

Cette position s'est matérialisée en novembre 2015 avec la publication de la politique Minerais de conflit du Groupe.

L'évaluation des risques a permis d'identifier 25 catégories d'achats potentiellement exposées au risque des minerais provenant des zones de conflits puisque contenant un ou plusieurs des 3TG, principalement les achats de composants électroniques, de métaux, de contactage…

Malgré le volume d'information à traiter, Legrand a pris l'engagement d'interroger ses fournisseurs les plus exposés pour s'assurer que les métaux utilisés proviennent de sources exemptes de ces « minerais de conflit ». Les fournisseurs Groupe pertinents ont tous été consultés.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la plateforme SVM, les fournisseurs potentiellement exposés sont identifiés et invités à joindre leurs engagements à ne pas s'approvisionner dans les zones de conflits (politique sur les minerais de conflit ou template CFSI CMRT dûment complété).

En 2019, 22 fournisseurs ont transmis ces informations via la plateforme, à ce stade, les investigations menées ont confirmé l'approvisionnement de sources sans conflit.

Parallèlement, une campagne de sensibilisation à la politique minerais de conflit de Legrand a été réalisée auprès des responsables achats des entités de Legrand dans le monde et le Groupe s'efforce de répondre aux sollicitations des clients dans ce cadre.

Par ailleurs, Legrand North and Central America (LNCA) s'est engagée à respecter l'exigence applicable de la section 1 502 du Dodd-Frank Act 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. Ainsi, LNCA exige de ses fournisseurs concernés qu'ils s'engagent à être ou à devenir conflict free et à s'approvisionner, lorsque c'est possible, seulement auprès de fonderies garanties conflict free. LNCA exige de chacun de ses fournisseurs 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 s'informer sur les pays d'origine de l'étain, du tantale, du tungstène et de l'or qu'il achète.

Pour plus d'informations sur les achats responsables dans le Groupe, se référer au site :

https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/business-ecosystem/assurer-des-achats-responsables

4.2.2.4 GERER LA PRESENCE DE SUBSTANCES DANGEREUSES

Un groupe d'experts du laboratoire matériaux central s'associe aux concepteurs et acheteurs pour identifier les typologies de matières et articles achetés avec forte probabilité de présence de substances réglementés, notamment par RoHS et REACH, afin de consulter prioritairement et de façon constructive des fournisseurs ciblés. Les documents de conformité correspondants sont gérés dans la plateforme d'achat SVM.

Concernant le règlement REACH, une veille spécifique est réalisée sur la liste des "substances extrêmement préoccupantes (SVHC) candidates en vue d'une autorisation", afin de lancer si besoin des programmes de substitution avec les fournisseurs concernés.

4.2.3 - Agir de façon éthique

Risque de corruption et de non-respect de l'éthique des affaires

Dans la majorité des marchés de commercialisation de ses produits, Legrand est soumis à des réglementations locales et supranationales en matière de droit de la concurrence, d'embargos, de contrôle des exportations et de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Une mise en cause de Legrand sur ces sujets pourrait avoir des conséquences significatives sur les activités du Groupe, sa réputation, ses résultats et sa situation financière.

Étant donné son exposition internationale et son activité de projets (par opposition à l'activité de vente de flux), le Groupe fait face à un risque de non-respect de ces lois et règlements.

Engagement de la Direction générale du Groupe

Le respect des règles éthiques est l'un des fondements de la responsabilité sociétale de Legrand.

La Direction générale est fortement impliquée dans le respect de l'éthique des affaires et participe ainsi activement au respect du Programme de compliance et en surveille la bonne application à travers une gouvernance dédiée.

L'engagement fort de la Direction générale en matière d'éthique des affaires est affirmé à travers l'adhésion aux grands principes universels et aux textes de référence internationaux, notamment les principes directeurs de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales ainsi que les principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales, la Convention des Nations Unies sur la corruption, les Directives européennes relatives à la concurrence, l'ensemble des lois nationales relatives au droit de la concurrence et à la lutte contre la corruption, et la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et les pactes additionnels.

L'engagement porté par la Direction générale concerne également l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Focus : tous les Directeurs pays affichent leur implication dans le Programme de compliance à travers une lettre d'engagement.

Depuis juin 2015, l'engagement de la Direction générale est repris dans les différentes Directions et pays du Groupe avec la signature de la Lettre d'engagement pour le respect des règles d'éthique des affaires. Cette lettre est relayée par les pays et les Directions fonctionnelles au plus haut niveau de leur organisation. Reprenant les deux priorités de la feuille de route RSE, la lettre confirme l'engagement des signataires sur la formation des équipes locales et le déploiement effectif des règles et procédures du Programme de compliance du Groupe. Ils réaffirment leur implication forte dans le déploiement local des actions de ce programme, et renforcent ainsi le bon relais des messages au sein des organisations.

Organisation de l'éthique des affaires dans le Groupe

L'éthique des affaires est sous la responsabilité de la Direction juridique et compliance Groupe. La Direction juridique de Legrand s'appuie sur un réseau de Compliance Officers dans les pays, chargés de s'assurer que le programme de compliance est bien en place.

La démarche d'éthique des affaires du Groupe implique fortement la Direction générale et les différentes fonctions du Groupe qui participent ainsi au renforcement des règles établies et au développement d'actions de sensibilisation, de formation ou de contrôle.

Le Comité compliance Groupe rend compte annuellement de ses travaux au Comité des risques Groupe, lequel reporte au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Le Compliance Officer du Groupe intervient directement auprès de ces comités.

La gestion des risques est assurée par le Département d'audit et de contrôle interne Groupe. Les politiques et dispositifs de contrôle associés à la compliance sont également pleinement intégrés au programme de contrôle interne du Groupe. Les risques de non-compliance sont ainsi évalués suivant une matrice occurrence/ impact.

Guides et chartes d'éthique des affaires

Les engagements et règles de Legrand en matière d'éthique des affaires sont formalisés dans les guides et chartes du Groupe.

- **le guide des Bonnes Pratiques des Affaires** reflète la façon qu'a Legrand de concevoir et d'appréhender les affaires ; il précise les valeurs que les hommes et les femmes du Groupe partagent. Il reprend ainsi la volonté de la Direction générale d'engager Legrand dans une démarche de prévention et de détection des faits de corruption et de fraude, sans réserve et sans équivoque. Il a pour objectif de favoriser le développement d'une culture de compliance. Le guide définit et illustre les situations et comportements susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de fraude et qu'il faut proscrire. Les comportements non conformes aux engagements et principes de ce document peuvent entraîner les sanctions définies par les règlements intérieurs du Groupe ou toute autre mesure locale.
- **la Charte de la concurrence du Groupe** indique les bonnes pratiques à adopter dans le domaine des relations commerciales et le respect du droit de la concurrence.
- ces documents complètent **la Charte des fondamentaux du Groupe**, annexée aux règlements intérieurs et opposable aux collaborateurs du Groupe qui doivent en respecter les règles. La Charte des fondamentaux est complétée par un régime de sanction en cas de non-respect.

L'ensemble des guides et chartes sont applicables à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et sont déclinés partout où il exerce une activité y compris à l'étranger,

sans préjudice de l'application de références plus exigeantes le cas échéant. Tous les collaborateurs doivent respecter ces règles, et en particulier ceux en contact avec les clients, fournisseurs ou partenaires commerciaux. Tous ces documents sont consultables sur le site :

https://www.legrandgroup.com/fr/notre-responsabilite/business-ecosystem/agir-de-facon-ethique

Programme compliance du Groupe

Le Programme compliance, mis en place en 2012, s'appuie sur le cadre réglementaire et normatif, les règles de bonnes pratiques définies par Legrand et une analyse des risques relatifs à l'éthique des affaires pour le Groupe. Ce programme a été renforcé en 2017 suivant les principes de la loi Sapin II qui est applicable à tous les pays.

Le programme s'articule autour de **4 grands axes** :

- le respect des règles de concurrence ;
- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la prévention des conflits d'intérêt et la gestion du risque de fraude ;
- le respect des embargos et sanctions internationales ainsi que la prévention du blanchiment et du financement du terrorisme.

Le Programme de compliance se décline en 5 étapes :

Etape 1. Engagement fort de la Direction générale du Groupe :

Il est relayé par les Directions locales avec la signature de la lettre d'engagement pour le respect des règles d'éthique des affaires. Le programme fait l'objet localement de plans d'actions en fonction des priorités identifiées et d'un plan de communication spécifique. Les Compliance Officers Pays sont chargés de piloter le programme et reportent aux Comités Compliance Pays sur l'atteinte des objectifs.

Etape 2. Analyse des risques compliance du Groupe

La cartographie des risques de compliance permet d'appréhender les facteurs susceptibles d'affecter l'activité et la performance du Groupe et de se prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières que pourrait générer une vigilance insuffisante. Elle a pour objectif de garantir que le Programme de compliance du Groupe est efficace et adapté. Legrand a identifié les risques compliance sur les quatre piliers constitutifs du programme à savoir la concurrence, l'anti-corruption, la fraude, les embargos et le blanchiment. La cartographie des risques compliance est évaluée régulièrement et mise à jour en fonction de l'évolution de l'activité ou du contexte réglementaire ou économique.

Etape 3. Politiques et mécanismes de contrôle clairs.

Conçus pour répondre aux exigences de Legrand et appliqués localement, ils sont complétés par des guides pratiques d'application adaptés au contexte local visant à préciser les règles et les outils du Groupe.

Etape 4. Formation et communication.

Un plan de communication fait la promotion du programme. Les messages du Groupe et les outils sont traduits dans la langue locale et diffusés aux collaborateurs. Une formation est proposée par le Groupe à travers des plateformes d'e-learning ou des formations physiques et suivie par les collaborateurs concernés.

Etape 5. Surveillance et audit

Chaque filiale du Groupe fait l'objet d'une auto-évaluation de son dispositif de contrôle interne qui inclut des contrôles relatifs au respect de l'éthique des affaires. Par ailleurs, l'éthique des affaires est intégrée dans les programmes de travail de l'audit interne.

Les règles d'éthique des affaires s'appliquent également aux fournisseurs et sous-traitants du Groupe. Legrand attend qu'ils adhèrent aux standards de responsabilité repris dans son code éthique de la relation fournisseur. Le respect de ces règles est un critère important dans le choix et la gestion des fournisseurs.

Signalements éthiques

Legrand a mis en place un dispositif qui permet le recueil des signalements émanant des collaborateurs et parties prenantes du Groupe et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires à ses chartes et guides. Le dispositif d'alerte éthique est complété par des procédures de protection des lanceurs d'alerte qui ont pour objectif de garantir leurs droits et notamment la stricte confidentialité de leur identité, mais également des faits objets du signalement et des personnes visées par le signalement.

Pour 2019, moins de 10 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.

Focus : Le portail de signalement du Groupe Legrand

La nouvelle plateforme de signalement du Groupe, intègre les exigences légales de la loi Sapin 2 et celles de la loi relative au devoir de vigilance. Elle permet à tous les collaborateurs et parties prenantes du Groupe de signaler les manquements éthiques. Elle est donc accessible en interne et en externe.

Les déclarations se font via le lien URL legrand.signalement.net, disponible en anglais ou en français.

Ce dispositif est complémentaire aux autres voies de signalement du Groupe (la hiérarchie ; la Direction des Ressources Humaines ; les correspondants éthiques ; les compliance officers ; l'Audit interne Groupe ; le Contrôle de gestion Groupe…).

Les catégories suivantes d'alerte sont couvertes :

- Corruption et trafic d'influence
- Travail des enfants
- Discrimination et harcèlement au travail
- Droit de la concurrence
- Blanchiment d'argent
- Fraude
- Travail forcé
- Liberté d'association et libertés syndicales
- Conditions de travail décentes
- Santé, Hygiène et sécurité au travail
- Protection de l'environnement

Le régime légal des lanceurs d'alerte couvre l'ensemble des signalements.

Litiges

Aucune action en justice relative à des infractions en droit de la concurrence ou pour non-respect de la réglementation en matière d'éthique des affaires n'est en cours.

Concernant l'affaire relative aux conditions d'application du programme des Nations Unies « Pétrole contre Nourriture », Legrand SNC a été condamné le 15 février 2019 par arrêt de la cour d'appel de Paris, qui a infirmé le jugement de première instance et condamné du chef de corruption active d'agent public étranger. Une peine de 30 000 euros d'amende avec sursis a également été prononcée à l'encontre de la société Legrand SNC. La cour d'appel de Paris a prévu que cette condamnation ne serait pas inscrite au casier judiciaire de Legrand SNC ce qui, conformément aux règles de droit français lui permet de continuer à soumissionner aux marchés publics.

4.2.3.1 PRIORITE N 5 : CONTINUER DE FORMER LES COLLABORATEURS A L'ETHIQUE DES AFFAIRES

Dispositif de communication et formation

Afin de faire connaître le comportement éthique à adopter et d'entraver les sollicitations internes et externes indues, un plan de communication et de formation spécifique est déployé localement par les différentes entités du Groupe.

Le plan de communication porte sur les engagements du Groupe en matière de prévention et de détection de la corruption et des fraudes, les axes du Programme de compliance et le dispositif de formation aux risques. Les informations et les supports sont traduits dans les langues locales des pays.

Chaque année, le Groupe met en place des formations pour les collaborateurs exposés et en charge des processus à risque : Dirigeants, Directeurs des pays, Directions, Responsables Administratifs et Financiers et autres personnes en relation avec des tiers (commerciaux, acheteurs etc.). Ils sont les premiers contributeurs dans l'action de prévention et de détection de faits de corruption ou de fraude et il est nécessaire qu'ils identifient clairement les comportements à adopter, leurs rôles et responsabilités face à des situations de non-compliance. Ils doivent favoriser une large diffusion des engagements pris par la Direction générale, leur appropriation par leurs collaborateurs et la constitution d'un socle de connaissances commun.

En complément et indépendamment de leur exposition aux risques, le Groupe sensibilise l'ensemble de ses collaborateurs aux règles de compliance. Les différents périmètres du Groupe mettent en place leurs propres formations adaptées à leur contexte et à leurs risques spécifiques.

Les formations abordent la compliance en général, ses enjeux et ses formes, les obligations juridiques applicables, et rappellent également l'engagement de la Direction générale et son application à travers le programme compliance, les règles de conduite et bonnes pratiques du Groupe, les comportements à adopter, le rôle et les responsabilités de chacun face à des faits de corruption ou de fraude, ainsi que les sanctions applicables le cas échéant.

Les formations sont proposées en e-learning et dispensés en présentiel ou à distance dans la langue locale.

Objectif 2019 et réalisations

Le Groupe s'est donné pour nouvel objectif 2019-2021 de former au moins 3 000 collaborateurs chaque année.

En 2019, ce sont 4 151 personnes qui ont été formées avec succès à la compliance que ce soit en e-learning ou en présentiel.

Depuis le lancement du Programme Compliance, c'est plus de 10 000 personnes qui ont été formées à la compliance :

- 2 500 avant 2014
- 3 377 pendant la feuille de route RSE 2014-2018
- 4 151 en 2019

Priorité n°5		2019	2020	2021
Nombre de collaborateurs formés à l'éthique des affaires	Résultats	4 151	-	-
	Objectifs	3 000	3 000	3 000
	% de réalisation	**138%**		

4.2.3.2 PRIORITE N°6 : CONTROLER L'APPLICATION DU PROGRAMME DE COMPLIANCE

L'efficacité d'un programme de compliance se mesure à la manière dont il est respecté. Il importe donc de suivre rigoureusement son application. Legrand entend s'assurer que le programme de compliance est mis en œuvre efficacement à tous les niveaux du Groupe.

Évaluation du Programme de compliance

L'évaluation du Programme de compliance porte sur les cinq axes du Programme, tel que décrit plus haut.

Une partie de ces contrôles est revue annuellement dans le cadre d'un exercice d'auto-évaluation du contrôle interne, animé et contrôlé par l'audit interne.

Ces contrôles sont également testés lors des missions d'audit interne sur site.

Le contrôle interne des pratiques de compliance du Groupe est, en complément de la formation, un levier incontournable de l'éthique des affaires de Legrand. Il contribue à sa bonne compréhension, à sa diffusion et à son respect.

En 2019, 33 filiales ont fait l'objet d'un audit interne complet, intégrant un volet « Ethique des affaires » dans le programme de travail. Parmi ces audits figuraient 6 acquisitions récentes.

Objectif 2019 et réalisations

Le Groupe se donne pour objectif de veiller à la bonne mise en œuvre du programme de compliance et à ce qu'il couvre 100 % du chiffre d'affaires du Groupe.

A fin 2019, le taux de déploiement du programme compliance dans le Groupe est évalué à 96,9%, contre 96,3% en 2018.

Ce taux s'entend hors acquisitions 2018 et 2019.

Priorité n°6		2019	2020	2021
% CA couvert par la mise en œuvre effective du programme de *compliance*	Résultats	96,9%	-	-
	Objectifs	100,0%	100,0%	100,0%
	% de réalisation	**96,9%**		

4.2.3.3 SURVEILLER LES ACTIONS DE LOBBYING

Les actions de lobbying ne font pas partie de la stratégie du Groupe.

En 2019, aucun fonds n'a été utilisé pour financer des partis politiques. Cela fait suite à la Charte de bonnes pratiques d'entreprise qui impose au Groupe de valider au préalable ce type de contribution.

Ainsi, dans sa déclaration d'activité auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, le Groupe n'a ainsi rien eu déclarer en 2018 et 2019.

Le Groupe prend essentiellement part à des démarches conjointes avec les autres acteurs du marché au sein d'organismes professionnels (GIMELEC, IGNES, ASEC, etc.).

4.2.3.4 S'ENGAGER POUR UNE FISCALITE RESPONSABLE

Selon les Nations Unies, les taxes jouent un rôle vital dans la réalisation des objectifs de développement durable et constituent un mécanisme essentiel permettant aux grands groupes de contribuer à l'économie des pays dans lesquels elles exercent leurs activités.

De par la présence internationale du groupe, et en raison de la complexité des différents systèmes fiscaux à travers le monde, le Groupe pourrait être exposé au risque d'évolution de la réglementation fiscale ou de remises en cause des positions de la Société lors de contrôles fiscaux.

Ces remises en cause peuvent s'accompagner de coûts financiers potentiellement significatifs et dans certains pays de sanctions pénales qui seraient préjudiciables à l'image et à la réputation de la société auprès de ses parties prenantes.

La Direction fiscale Groupe ainsi que des experts locaux sont engagés à ne pas mettre en place de stratégies fiscales agressives déconnectées de la réalité opérationnelle ou de montages fiscaux artificiels.

Les équipes opérationnelles se font accompagner si besoin par des cabinets fiscaux de réputation internationale ou de très forte réputation locale.

La Direction fiscale Groupe assure une veille permanente des différentes évolutions réglementaires les plus significatives. Elle s'assure que la Société se conforme aux règles et lois applicables dans les principaux pays, et vérifie la conformité globale avec la politique Groupe définie en conformité avec les règles de l'OCDE.

La Direction fiscale a également mis en place un reporting d'informations pays par pays conformément aux recommandations internationales. Ce country-by-country reporting lui permet de détecter d'éventuelles anomalies dans la charge d'impôt ou dans les répartitions de bénéfices.

Chaque mois, la Direction fiscale Groupe contrôle la charge globale de l'impôt supportée par Legrand et pour l'ensemble des filiales du Groupe.

Des échanges trimestriels sont tenus entre la Direction fiscale Groupe et les responsables financiers des principaux pays du Groupe afin de revoir les principaux sujets fiscaux.

Par ailleurs, les éléments significatifs des résultats fiscaux, les éventuels litiges, les évolutions réglementaires en matière fiscale sont examinées trimestriellement avec la Direction financière et annuellement avec la Direction générale. Les principaux points sont également partagés avec le Comité d'audit à chaque publication trimestrielle.

4.3 - S'ENGAGER POUR LES COLLABORATEURS ET LES COMMUNAUTÉS

Avec près de 35 000 collaborateurs inscrits dans le monde et des implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays, Legrand poursuit son développement en portant une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales.

Le Groupe est convaincu que du potentiel de croissance réside dans le développement de ses collaborateurs et des communautés au sein desquelles il évolue. Ainsi, les efforts pour garantir le respect des droits humains, impacter positivement les communautés locales, assurer la santé et la sécurité de ses salariés, développer leurs compétences et leur engagement, et favoriser la diversité parmi ses effectifs sont au cœur de son action.

Principes fondamentaux

La gestion des ressources humaines de Legrand s'appuie sur cinq fondamentaux :

- 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 notamment la féminisation des équipes, tout en s'assurant que les processus RH du Groupe soient conformes au principe de non-discrimination et à l'égalité des chances ;
- valoriser les collaborateurs 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 ;
- 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 ;
- accompagner les changements d'organisation, permettre un dialogue social soutenu, et ainsi pouvoir adapter régulièrement les organisations et les équipes aux enjeux du Groupe.

Organisation

La politique de ressources humaines est sous la responsabilité de la Directrice des Ressources Humaines qui est membre du Comité de Direction. Elle est pilotée de façon transversale, avec une gestion centralisée ciblant les postes et ressources clés ; elle est déployée dans les filiales et gérée par les départements ressources humaines locaux.

De plus, une fonction Responsable des enjeux sociétaux-RH est chargée :

- de porter plus spécifiquement le déploiement des actions et des priorités RH de la feuille de route RSE ;
- d'assurer le lien fonctionnel avec la Direction de la RSE ;
- d'être l'interlocuteur unique de référence, de l'ensemble des Directions RH des filiales sur les sujets liés aux engagements RSE de Legrand dans ce domaine.

Pour plus d'informations concernant la politique de ressources humaines du Groupe, se référer au site www.legrandgroup.com.

4.3.1 - Respecter les Droits humains et les communautés

4.3.1.1 PRIORITÉ N°7 : RESPECTER L'ENGAGEMENT DU GROUPE EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS

Engagement du Groupe

Legrand place le respect des droits humains au cœur de ses valeurs.

Les législations internationales et nationales en matière de droits humains, notamment la législation française sur le devoir de vigilance, s'appliquent au Groupe et à ses filiales partout dans le monde.

Le Groupe se conforme aux réglementations nationales dans ses pays d'implantation. Quel que soit le contexte local, Legrand se réfère à des principes et normes volontaires de comportement responsable relatifs aux Droits humains, notamment :

- à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- à la Déclaration de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), en particulier les 8 conventions relatives aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- aux principes relatifs aux Droits de l'Homme et aux normes du travail du Pacte Mondial ;
- aux principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'ONU (Organisation des Nations Unies) dit « Rapport John Ruggie » et qui préconisent une démarche en trois temps : protéger, respecter et réparer ;
- aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

Conformément aux normes et aux principes présentés ci-dessus, la Charte des droits humains de Legrand, publiée en 2017, donne la traduction opérationnelle des engagements du Groupe en matière de :

- travail des enfants et des jeunes travailleurs ;
- travail forcé ;
- hygiène et sécurité ;
- conditions d'emploi décentes ;
- liberté d'association ;
- discrimination.

Cette Charte est publiquement accessible sur le site www.legrandgroup.com.

Elle a vocation à informer toutes les parties prenantes internes et externes des principes et engagements que le Groupe se fixe et fixe à ses partenaires dans le cadre de ses activités.

En 2018, cette charte a fait l'objet d'un déploiement auprès des responsables de filiales et des responsables achats et ressources humaines locaux. Ce sont ainsi près de 140 personnes qui ont été sensibilisées aux thématiques couvertes par les Droits humains.

Dans le cadre de la démarche d'achats responsables, le respect des droits des employés des fournisseurs du Groupe est également pris en compte. Pour plus d'informations sur la démarche d'achats responsables du Groupe, se référer au chapitre 4.2.2 « Assurer des achats responsables » du présent document de référence.

Focus : les engagements publics de Legrand en faveur de la Défense des Droits Humains

Legrand est membre de l'association française « Entreprises pour les Droits de l'Homme (EDH) » depuis 2016. Cette association est un lieu d'échanges, de travaux et de propositions d'entreprises multinationales pour une meilleure intégration des Droits humains dans les politiques et pratiques des entreprises.

Legrand est membre de la Plateforme d'action Travail décent et chaine d'approvisionnement du Global Compact des Nations Unies.

En 2019, Benoît Coquard, Directeur Général, est signataire de l'appel à l'action pour les dirigeants d'entreprises en faveur des Droits de l'Homme, porté par le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).*

Dispositif et pilotage

Cartographie, évaluation régulière, prévention et atténuation des risques

Les systèmes de Vigilance en place sont décrits dans la section Devoir de Vigilance, présente au chapitre 4.5 du présent document de référence. Ce système concerne non seulement les salariés de Legrand mais aussi les personnes employées au sein de sa chaîne d'approvisionnement et ses fournisseurs de niveau 1.

Objectif 2019 et réalisations

L'objectif du Groupe est que 100 % des effectifs soient couverts par une démarche d'amélioration continue en matière de droits humains et de parvenir ainsi à un alignement très large sur les engagements du Groupe en la matière.

Concrètement les pays doivent :

- Compléter l'outil d'auto-évaluation Legrand pour les droits humains, puis le transmettre à l'équipe de direction du Groupe.
- Définir leur propre plan d'action en cas de situations à améliorer.

En 2019, les pays ou entités ayant rempli le questionnaire d'autoévaluation couvrent 99,9% des effectifs.

Une attention particulière est portée sur la vingtaine de pays potentiellement les plus à risque.

La liste des pays évalués les plus à risques, ainsi que des éléments sur les éventuels écarts identifiés et des plans d'action en place, sont présentés dans le chapitre 4.5 « Devoir de Vigilance » du présent document.

Priorité n°7		2019	2020	2021
% des effectifs couverts par une démarche d'amélioration continue en matière de droits humains	Résultats	99,9%	-	-
	Objectifs	100,0%	100,0%	100%
	% de réalisation	**99,9%**		

4.3.1.2 PRIORITÉ N°8 : S'IMPLIQUER DANS LES COMMUNAUTÉS

Le Groupe considère que sa responsabilité est de contribuer à la vie des territoires sur lesquels il opère, non seulement par son activité, mais aussi là où les besoins s'expriment et où il est légitime.

La priorité est donnée aux programmes et aux initiatives en lien avec l'activité du Groupe, ce qui lui permet de tirer parti de ses produits, de sa marque et de ses collaborateurs afin d'avoir l'impact maximal sur la communauté. Les actions de mécénat permettent de contribuer à l'intérêt général, d'incarner les valeurs de l'entreprise, construire et développer des relations avec des partenaires et de sensibiliser ses salariés aux questions d'intérêt commun mais elles constituent également des expériences mutuellement bénéfiques et humainement enrichissantes.

Focus : le programme « *Better Communities* » aux États-Unis

Mis en place par Legrand North and Central America, le programme *Better Communities* permet aux employés de s'engager dans des actions bénévoles et caritatives au sein des communautés où ils vivent et travaillent.

Les employés disposent chaque année de 8 heures de temps libre rémunéré qu'ils peuvent utiliser pour contribuer aux événements organisés dans le cadre de ce programme.

Le « Guide pour les dons aux associations », définit les **3 domaines d'actions** prioritaires pour le mécénat :

- agir pour un habitat adapté ;
- lutter contre la précarité électrique ;
- favoriser l'égalité des chances au sein de la filière électrique.

Les dons peuvent prendre 4 formes principales :

- soutien financier ;
- produits ;
- mécénat de compétences ;
- autres dons en nature.

Focus : Fondation Legrand en France, depuis 2014

La Fondation Legrand - Générateur d'autonomies, créé en 2014 sous l'égide de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), est reconnue d'utilité publique.

Sa mission est d'accompagner ceux qui sont exclus, défavorisés ou discriminés.

Elle initie ou soutient des actions simples et de proximité, cohérentes avec le métier et les implantations du Groupe, qui impliquent des collaborateurs.

La Fondation noue également des partenariats à moyen terme avec des associations existantes afin d'élargir les possibilités d'action et l'impact de ces initiatives.

L'apport de la Fondation Legrand se concrétise par des aides matérielles, du bénévolat, du mécénat de compétences et un soutien financier.

Agir pour un habitat adapté au maintien à domicile

L'aide à l'autonomie et le maintien à domicile sont devenus des enjeux de société majeurs. En 2050, le nombre de personnes de plus de 80 ans sera multiplié par 3.

Face à ce constat, Legrand souhaite apporter une aide aux personnes vieillissantes ou dépendantes qui sont en situation de précarité financière. Son expertise s'appuie sur le savoir-faire et le large éventail de solutions du Groupe, précurseur en matière d'assistance à l'autonomie.

Focus : L'appel à projet en faveur du soutien à domicile des personnes en perte d'autonomie

La Fondation Legrand organise chaque année depuis 2014 un appel à projets auprès de l'Economie Sociale et Solidaire en faveur du soutien à domicile des personnes en perte d'autonomie.

Au cours de la Silver Economy Expo, salon professionnel des services et technologies pour les seniors, les 10 associations nominées présentent leurs projets devant le Grand jury. Celui-ci récompense les associations dont les actions innovantes répondent aux problématiques rencontrées au quotidien par les personnes en perte d'autonomie.

Lutter contre le risque électrique et améliorer l'accès à l'énergie

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.

89 % de la population mondiale a accès à l'électricité, ainsi ce sont près de 850 millions de personnes qui n'ont pas accès à l'électricité. 11 % des foyers européens vivent dans la précarité énergétique et consacrent une part importante de leurs revenus à l'énergie. De plus on estime que 25 % des incendies intervenant dans les bâtiments sont d'origine électrique. Legrand considère qu'il est de sa responsabilité de s'engager pour l'amélioration de l'habitat.

Il s'agit à la fois de permettre un accès universel à l'électricité et de lutter contre la précarité énergétique, en cohérence avec l'Objectif de Développement Durable (ODD de l'ONU) numéro 7 : garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.

Focus : partenariat avec Électriciens sans frontières

Depuis 2007, le Groupe est partenaire d'Électriciens sans frontières, ONG internationale œuvrant pour le développement de l'accès à l'énergie et à l'eau potable pour les populations les plus démunies. Le soutien de Legrand à Électriciens sans frontières se concrétise par des aides financières, de la fourniture de matériel, l'hébergement dans les locaux du Groupe, et par l'implication de collaborateurs, qui offrent leurs compétences, en s'impliquant directement sur le terrain, ou à travers des formations ou d'un support technique.

Legrand soutient particulièrement des projets de développement sur le long terme mais aussi ponctuellement une aide à des actions humanitaires d'urgence.

Depuis 2007, Legrand a contribué à l'intervention d'Électriciens sans frontières dans plus de 220 projets d'accès à l'électricité ou d'aide d'urgence dans 40 pays. Les actions conjointes avec Electriciens sans frontières ont ainsi permis de donner accès à l'électricité à 2,5 millions de personnes.

En savoir plus : www.electriciens-sans-frontieres.org.

Favoriser l'égalité des chances dans la filière électrique

La filière électrique souffre d'une pénurie de personnel. L'absence de qualifications appropriées et de formation en est une des principales causes. Pour pallier ce problème, Legrand entend apporter son soutien à la formation afin de développer les compétences et de faciliter l'accès à l'emploi.

Pour cela, Legrand s'appuie sur :

- sa connaissance des cursus de formation aux métiers de l'électricité ;
- ses relations privilégiées avec les établissements qui les délivrent ;
- la proximité du Groupe avec de nombreuses entreprises, notamment des entreprises locales, PME/PMI de proximité, via son réseau d'installateurs et de prescripteurs.

Par ailleurs, le taux de chômage parmi la population active dans le monde est de 4,9 % (Source OIT). Parmi eux, les jeunes de moins de 25 ans et les seniors sont les plus touchés par le chômage. Certaines populations peuvent aussi être victimes de discriminations dans leurs recherches d'emplois.

Partant de ce constat, le Groupe accompagne des jeunes, des seniors et des femmes dans leurs recherches d'emploi. L'objectif est de faciliter leur insertion sociale et professionnelle dans la filière électrique, par le financement de formation, l'aide à la création de formations innovante (Ecole de production de Nouvelle Aquitaine), le parrainage, organisation de « job dating » etc.

Focus : dispositif « UGAM - Legrand's scholarship program » de Legrand India

En partenariat avec l'Indo-French Education Trust, Legrand permet à des étudiants indiens méritants d'effectuer un Master en France dans des écoles et des universités réputées.

Legrand fournit une aide financière qui couvre les frais de scolarité et leurs frais de subsistance. Legrand propose également des stages en France et/ou une immersion de quelques jours au sein de l'Entreprise.

14 étudiants ont bénéficié de ce programme en 2018, et 15 en 2019. Le programme continue en 2020.

Objectif 2019 et réalisations

Jusqu'à fin 2018, la démarche caritative du Groupe était essentiellement portée par la Fondation Legrand en France, et les actions dans les autres pays étaient laissées à l'initiative des équipes locales, dans le respect des domaines d'actions mentionnés ci-dessus. En 2018, le budget alloué aux actions caritatives s'était élevé à plus de 1,25 millions d'euros en dons financiers, matériels, de compétences et de locaux.

Pour augmenter encore l'impact des actions menées au périmètre du Groupe, l'objectif pour 2021 est le déploiement d'une stratégie de mécénat envers les communautés locales dans 75 % des pays où le Groupe opère.

Legrand entend ainsi nouer des relations durables avec des ONG et d'autres organisations de ce type afin de maximiser les effets positifs pour les bénéficiaires.

En 2019, 33 pays ont une politique caritive en place, sur 54 pays identifiés comme pouvant en mettre une en place. Le budget total alloué aux actions caritatives s'est élevé à plus de 2,85 millions d'euros en 2019.

Priorité n°8		2019	2020	2021
Nombre de pays ayant une politique caritative	Résultats	61,0%	-	-
	Objectifs	55,0%	65,0%	75,0%
	% de réalisation	111%		

4.3.1.3 GARANTIR LA REPRÉSENTATION SYNDICALE ET LE DIALOGUE SOCIAL

Pour Legrand, l'amélioration du dialogue social consiste à créer du lien et de la confiance au sein des organisations représentatives du personnel, ceci à l'échelle des pays mais aussi à l'échelle d'une même zone géographique.

Les managers sont formés aux relations sociales afin de remplir pleinement leur rôle d'interlocuteur social de proximité. En France et en Italie, par exemple, des réunions de Management des Relations Sociales sont régulièrement organisées avec les principaux managers et la Direction des ressources humaines.

Au niveau européen, un avenant à l'accord CEGL (Comité européen du Groupe Legrand) de 2013 a été signé en 2016 par les représentants des différents pays. Cet avenant visait à améliorer le fonctionnement de l'institution en particulier en développant les relations avec le bureau du comité et en la dotant de moyens supplémentaires.

Depuis 2018, 1 administrateur salarié siège au Conseil d'administration. Il est prévu d'en nommer un second en 2020.

Certains indicateurs, suivis via le reporting RH, permettent de dresser un état des lieux du dialogue en 2019 au sein du Groupe :

- 63,5 % des salariés sont employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale ;
- 46 % des salariés sont couverts par des accords collectifs ou conventions appicables sur leur entité ;
- 930 réunions d'information ou de consultation avec les organismes de représentants du personnel ou les syndicats ont eu lieu sur l'année ;
- 148 nouveaux accords collectifs ont été signés s'appliquant à 14 691 personnes au sein du Groupe tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies. Pour l'essentiel, ces accords ont pour thèmes les rémunérations, les conditions de travail, la santé ou encore l'organisation du dialogue social et le

fonctionnement des instances représentatives du personnel ;

- Dans le domaine de la santé/sécurité, en France, pour faire suite à l'accord sur les bonnes pratiques dans la relation managériale, un accord sur la qualité de vie au travail a été signé par l'ensemble des organisations syndicales. En Italie, un accord a été conclu en 2016 sur le harcèlement et la violence sur le lieu de travail.

4.3.1.4 ASSURER UNE RÉORGANISATION RESPONSABLE

Savoir prendre en compte les évolutions et les accompagner de manière responsable permet d'être plus efficace, de se développer et d'offrir de nouvelles opportunités de développement aux salariés.

Des démarches d'information voire de consultation préalable à la mise en œuvre des évolutions peuvent être à conduire selon la nature du changement envisagé et les règles légales locales. L'anticipation des évolutions sur l'évolution des métiers, sur les conditions de travail voire sur l'emploi permet de préparer chacun aux changements. Des actions de formation appropriées permettent d'entretenir l'employabilité interne ou externe des salariés et de développer, en amont du changement, les compétences nécessaires pour s'adapter. Dans des situations plus exceptionnelles où une transformation peut avoir des conséquences sur l'emploi, des mesures de formation, de reclassement interne, d'accompagnement à la recherche d'emploi externe doivent être privilégiées.

A toutes les phases de l'accompagnement, une attention fondamentale est portée à l'équité et au respect des personnes ainsi qu'à la conformité des réglementations nationales, voire supranationales.

4.3.2 - Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail

Comme le montre l'Enquête de matérialité de Legrand, la promotion de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail est une priorité essentielle pour le Groupe, mais aussi une préoccupation centrale pour ses parties prenantes.

4.3.2.1 PRIORITÉ N°9 : DÉPLOYER LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

L'objectif ultime de réduire la fréquence des accidents du travail dépend des processus de maîtrise des risques professionnels déjà en place et du déploiement du programme « Legrand Way » en matière de santé et de sécurité.

Politique et principes fondamentaux

La politique de Legrand en matière de sécurité et santé au travail, qui a été actualisée en 2019, a été conçue conformément à la norme internationale ISO 45001.

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 quatre principes :

- protéger les collaborateurs au sein de leur environnement de travail ;
- intégrer la démarche opérationnelle de la sécurité et de la santé dans toutes les activités ;
- apporter des améliorations durables à la performance et au système de *management* ;
- responsabiliser tous les acteurs et impliquer les partenaires dans cette démarche.

La Charte de la prévention, signée par le Directeur Général, fait l'objet d'une promotion par les responsables de chaque entité. Elle fait l'objet d'une large communication à l'attention des salariés et elle est accessible sur l'intranet en cinq langues. La Charte de la prévention est consultable sur le site www.legrandgroup.com.

Organisation

Le pilotage et le déploiement de la politique en matière de sécurité et santé au travail sont réalisés par le responsable Sécurité/Santé au Travail (SST), rattaché à la Direction de la performance des opérations.

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).

Certification ISO 45 001

Le Groupe a également prévu d'obtenir progressivement et d'ici 2021 la certification ISO 45 001 de la plupart des sites industriels et logistique.

Mesure de la performance

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, des filiales et des directions fonctionnelles. Ils font l'objet d'une revue trimestrielle par la Direction générale. Cette thématique fait aussi l'objet d'une mention systématique dans les présentations budgétaires annuelles.

Depuis 2015, le Groupe applique une procédure de reporting en temps réel de tous les accidents. Cette procédure vient compléter les rapports trimestriels complets sur les statistiques d'accidents et le rapport annuel sur la mise en œuvre des meilleures pratiques.

4.3.2.1.1 Priorité 9-A : Réduire le taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TF2)

La priorité donnée à la réduction de la fréquence des accidents vise à réduire à la fois le nombre et la gravité des blessures chez les employés.

Dans la précédente feuille de route RSE qui s'est terminée en 2018, le Groupe avait fixé un objectif de réduction de l'indicateur TF1, qui concerne les accidents du travail avec arrêt. Legrand a obtenu de bons résultats, la dernière feuille de route ayant permis de ramener à 4,21 le TF1 du Groupe, c'est-à-dire à le réduire de moitié.

En 2019, le taux TF1 est de 3,60, toujours en amélioration.

Pour la feuille de route 2019-21, il a été décidé d'adopter un autre indicateur clé, à savoir le TF2, qui s'intéresse aux accidents de travail avec arrêt et sans arrêt.

L'objectif fixé est ambitieux dans la mesure où l'indicateur intègre désormais également les accidents sans arrêt de travail. De plus, le même objectif de réduction est fixé (-20 %) mais avec un horizon de temps plus court (3 ans au lieu de 5).

Objectif 2019 et réalisations

L'objectif pour 2021 est de parvenir à réduire le TF2 de -20 % par rapport à 2018 (soit près de -7 % chaque année).

Le TF2 enregistré en 2018 était de 6,53, soit un objectif de 5,22 en 2021.

TF2= nombre d'accidents des salariés du Groupe avec ou sans arrêt de travail x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées.

Cet objectif couvre l'ensemble des entités consolidées, hormis les sociétés acquises il y a moins de 3 ans.

Avec un taux TF2 de 5,49 en fin d'exercice 2019, le Groupe a déjà atteint le niveau visé pour 2020.

Priorité n°9-A		2019	2020	2021
% de diminution du taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TF2)	Résultats	-15,9%	-	-
	Objectifs	-7%	-14%	-20%
	% de réalisation	228 %		

4.3.2.1.2 Priorité 9-B : Déployer le programme « Legrand Way » santé et sécurité au travail

Le Groupe a élaboré le programme « Legrand Way » en matière de santé et de sécurité dans le but de développer la culture de sécurité et de permettre un suivi permanent de ces aspects.

Cet engagement recouvre la maîtrise des risques professionnels, le suivi de l'efficacité des mesures préventives, et la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue.

Le programme « Legrand Way » s'appuie sur les thèmes suivants :

- **Incontournable n°1** : disposer d'instructions de sécurité claires à chaque poste de travail (évaluation des risques, définition des règles de sécurité, application des protections individuelles).
- **Incontournable n° 2** : par la communication et la formation, sensibiliser les salariés à l'importance de veiller à sa propre sécurité et à celle des autres.
- **Incontournable n°3** : tirer les enseignements de chaque accident (analyse des causes racines et définition d'un plan d'action, installation localement du « totem » pour marquer l'emplacement de l'incident, reporting au niveau du Groupe).
- **Incontournable n°4** : prévenir les accidents futurs par la mise en place d'un système de remontée des presque-accidents.
- **Incontournable n°5** : mettre en œuvre 4 outils clés :
  - promouvoir la politique du Groupe en matière d'hygiène et de sécurité ;
  - mettre en œuvre un comité d'hygiène et de sécurité (même si la législation locale ne l'impose pas) ;
  - effectuer des visites mensuelles de sécurité avec le *management* (environnements industriels uniquement) ;
  - organiser des discussions périodiques sur la sécurité pour l'ensemble des salariés.
- **Incontournable n°6** : mettre en œuvre 4 grands thèmes liés à la santé :
  - suivi de l'état de santé de ses collaborateurs grâce à des entretiens (para)médicaux réguliers,
  - prévention des troubles musculosquelettiques,
  - mise en œuvre d'une action significative en rapport avec les objectifs de l'ONU de permettre à tous de vivre en bonne santé et de promouvoir le bien-être,
  - prévention des risques psychosociaux.

Focus : « *Safety talks* »

Réunions informelles organisées sous la conduite des *managers* avec leur équipe, les discussions sur la sécurité portent sur un sujet ayant trait à l'hygiène et à la sécurité et aboutissent à un ou deux engagements collectifs pris par les membres de l'équipe pour modifier leurs méthodes de travail et réaliser des progrès en termes de conditions de sécurité.

Par exemple, la présentation d'une image peut servir de point de départ à la discussion. Les participants doivent d'abord analyser les risques puis réfléchir aux moyens de les prévenir. Enfin, ils sont appelés à définir un engagement qui sera affiché sur le site et qui fera l'objet d'une vérification régulière par le *manager*.

Le Groupe prévoit que les discussions sur la sécurité se tiendront dans l'ensemble des activités, sur une base mensuelle pour les environnements industriels / logistiques et sur une base trimestrielle ailleurs.

Focus : Objectif de Développement Durable n°3 de l'ONU « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge »

Il est demandé à chaque unité de mettre en œuvre une action significative chaque année en rapport avec les exemples donnés par l'ONU.

Ces actions peuvent viser les collaborateurs eux-mêmes, mais elles peuvent être étendues à leurs familles ou aux communautés locales.

Par exemple, une unité peut organiser une campagne de vaccination, une autre un programme de prévention sur les risques routiers et une troisième un plan de communication pour aider les personnes qui souhaitent arrêter de fumer.

Objectif 2019 et réalisations

D'ici à 2021, 90 % des collaborateurs de Legrand doivent être couverts par le déploiement du programme « Legrand Way » en matière de santé et de sécurité. Ces actions sont évaluées en fonction de leur déploiement et de l'état d'avancement de leur mise en œuvre. L'objectif est considéré comme atteint si l'entité parvient à un score de 45 sur 60 (chaque « Incontournable » est noté sur 10 points).

En France, 16 journées Santé/Sécurité ont été organisées sur tous les sites industriels. Cela a concerné plus de 20 sites et plus de 4 000 personnes et a pris la forme d'ateliers de prévention, de conférences et d'interventions de pompiers.

En 2019, 43,6% des effectifs inscrits sont couverts par un score supérieur ou égal à 45 points sur 60, pour un objectif de 30%.

Ce taux est calculé hors acquisition de moins de 3 ans et sur la base des effectifs à fin septembre 2019.

Priorité n°9-B		2019	2020	2021
% des effectifs couverts par le programme « Legrand Way » santé et sécurité	Résultats	43,6%	-	-
	Objectifs	30,0%	60,0%	90,0%
	% de réalisation	145%		

4.3.2.2 PRIORITÉ N°10 : RENFORCER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS DU GROUPE

En tant qu'acteur international de premier plan, le Groupe Legrand a un devoir de vigilance vis-à-vis de ses collaborateurs et il entend offrir une protection qui peut aller au-delà des législations nationales ou des pratiques de marché lorsque celles-ci se situent en deçà de son niveau d'exigence. Le fait de proposer à ses employés des rémunérations attrayantes et un bon environnement de travail contribue à l'amélioration de l'image de bon employeur et à la réputation du Groupe. Cela permet également d'attirer et de retenir plus efficacement les employés qui bénéficient d'avantages sociaux plus attrayants.

4.3.2.2.1 Priorité 10-A : Déployer le programme Serenity On

Serenity On est un dispositif mis en place par Legrand pour veiller à ce que tous ses collaborateurs partout dans le monde bénéficient du même niveau minimum de protection sociale. Ce programme prend en considération les pratiques et les normes internationales les plus élevées pour s'assurer que tous les employés Legrand bénéficient du même niveau de protection sociale au-delà des droits du travail et des politiques strictement nationaux qui offrent souvent des protections plus faibles.

Ce dispositif s'articule autour de trois domaines clés :

- **Parentalité**- Soucieux de promouvoir un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et fidèle à l'esprit des recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), *Serenity On* fixe un standard minimum pour les congés maternité et paternité.

  Par conséquent, les congés maternité rémunérés sont fixés au minimum à 14 semaines avec 100 % du salaire brut de base. En ce qui concerne les congés paternité, Legrand a fixé un standard minimum d'au moins 5 jours, rémunérés à l'équivalent de 100 % du salaire brut de base.

- **Santé**- Legrand s'assure que chaque employé soit protégé, en cas d'accident de santé grave, en assurant la prise en charge des frais d'hospitalisation et des frais chirurgicaux. Selon la situation qui prévaut localement, cela peut par exemple consister en une police d'assurance maladie dont la prime est financée principalement par le Groupe.

- **Décès et invalidité-** en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente de tout employé à la suite d'une maladie ou d'un accident, Legrand entend offrir à sa famille une protection égale à au moins une année de son salaire brut de base. Cette protection revêt la forme d'un régime d'assurance pour permettre le paiement de ces prestations.

De fait, Legrand entend déployer le dispositif Serenity On à toutes les entités du Groupe d'ici à 2021 et couvrir au moins 95% des effectifs.

Focus : socles de protection sociale en France

Legrand est par ailleurs membre de la Plate-forme des entreprises francophones pour les socles de protection sociale créée en 2016 par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'École nationale supérieure de Sécurité sociale (EN3S). La création de cette plate-forme s'inscrit dans le cadre du réseau mondial des entreprises pour les socles de protection sociale (*Global Business Network for Social Protection Floors* – GBN) lancé en octobre 2015 par l'OIT dont l'objectif est de permettre à des entreprises multinationales engagées dans une stratégie active pour leurs salariés, au niveau mondial, de mettre en commun les bonnes pratiques et d'échanger sur le développement et la mise en place de socles de protection sociale.

Objectif 2019 et réalisations

D'ici à 2021, Legrand entend que le programme *Serenity On* couvre 95 % des salariés du Groupe.

En 2019, le déploiement couvre 83% des effectifs :

- Santé : 92%
- Décès : 71%
- Invalidité : 70%
- Maternité : 98%
- Paternité : 83%

Ces taux sont calculés sur un périmètre hors acquisitions de moins de 3 ans.

Priorité n°10-A		2019	2020	2021
% des effectifs couverts par le programme *Serenity On*	Résultats	82,7%	-	-
	Objectifs	75%	90%	95%
	% de réalisation	**110%**		

4.3.2.2.2 Priorité 10-B : Mesurer et améliorer l'engagement des collaborateurs

L'engagement résulte de plusieurs facteurs : reconnaissance, confiance, conditions de travail, développement, bien-être. Les enquêtes internes sur l'engagement des collaborateurs sont un outil essentiel pour permettre à Legrand d'élaborer des politiques permettant d'attirer, de retenir et d'assurer l'évolution de carrière des meilleurs collaborateurs.

Engagé pour ses collaborateurs, le Groupe est aussi soucieux de la satisfaction et du bien-être au travail de chacun.

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, l'ensemble des membres du Comité de Direction du Groupe a ratifié en 2015 la Charte des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie afin de s'adapter aux mutations technologiques et sociologiques qui rythment la vie de la Société, l'objectif étant avant tout de maintenir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de tous les salariés.

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

- le **CAPP** (se référer au paragraphe 4.3.3.1.2), lors duquel la qualité de vie au travail est abordée.
- **les enquêtes sur l'engagement des collaborateurs** conduites au niveau mondial par un prestataire externe. Cette enquête donne à chacun l'occasion de s'exprimer sur son engagement. La dernière enquête mondiale a été réalisée à la fin de 2017. En 2019, près de 300 plans d'actions ont été définis et mis en œuvre afin de répondre aux attentes que les employés avaient exprimées dans l'enquête.
- **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.

Focus : BTicino Top Job et Top Carrières en Italie

Bticino, filiale de Legrand en Italie, a été distinguée parmi les meilleures entreprises où travailler, décrochant la troisième place dans la catégorie « Best Job » et la quatrième place dans la catégorie « Top Carrières » dans une enquête réalisée par le quotidien italien La Repubblica. Cette enquête a pris en considération plus de 2 500 entreprises italiennes en analysant leurs politiques de développement du personnel, les opportunités de carrière ains que la qualité de l'environnement de travail.

Objectif 2019 et réalisations

L'enquête d'engagement réalisée en 2017, couvrant l'ensemble des effectifs du monde, a permis d'évaluer le score d'engagement à 69.

La prochaine enquête sur l'engagement des collaborateurs aura lieu en 2020, et Legrand vise un score d'au moins 70 au niveau du Groupe.

Pour les années intermédiaires (2019 & 2021), l'objectif est qu'un plan d'action ait été mis en place pour 100 % du périmètre concerné.

Sur 2018 et 2019, 100 % des pays ayant eu un nombre de participants suffisant pour que les résultats soient communiqués en toute confidentialité, ont mis en place des plans d'action locaux.

En complément, des actions et autres initiatives favorisant l'engagement ont été menées transversalement et ont concerné l'ensemble des salariés.

Priorité n°10-B		2019	2020	2021
2019: % des périmètre couverts par un plan d'actions "engagement des collaborateurs"	Résultats	100%	-	-
	Objectifs	100%	70*	100%**
	% de réalisation	**100 %**		

* 2020: score d'engagement des collaborateurs
** 2021: % des périmètres couverts par un plan d'actions

4.3.3 - Développer les compétences

Legrand porte une attention particulière à la gestion et au développement des talents de ses collaborateurs. Legrand encourage la mobilité interne et investit dans l'évolution de carrière de ses collaborateurs.

Legrand vise à favoriser l'engagement de ces collaborateurs, ainsi qu'à attirer et fidéliser de nouveaux talents, de manière à préparer l'adéquation des ressources humaines et des compétences avec ses besoins futurs.

4.3.3.1 PRIORITÉ N°11 : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS DE TOUS LES COLLABORATEURS

La politique de gestion des ressources humaines s'articule autour de trois 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 feuille de route RSE 2019-2021 se concentre sur deux axes clés de cette politique de gestion RH : la formation de tous les collaborateurs et la réalisation des CAPP sur la population « manager », définie comme étant les salariés occupant un poste grade 14 et + selon la méthodologie Hay.

4.3.3.1.1 Priorité 11-A : Garantir la formation

Les formations non seulement permettent au Groupe de disposer des compétences appropriées pour mener sa stratégie, mais aussi d'attirer les talents et de les retenir, et d'assurer la motivation de ses salariés.

Programmes de formation

La stratégie de formation est déclinée selon la cible collaborateurs.

- **Pour tous les collaborateurs** : des actions centrales sont conduites à l'échelle du groupe, elles peuvent concerner la Compliance, la santé / sécurité au travail, la Cybersécurité, la diversité, les luttes contre la discrimination.
- **Pour les « non managers »** : poursuivre et maintenir les actions de formation visant à promouvoir la sécurité et la santé au travail, la polyvalence sur site et l'employabilité (formations qualifiantes pour des emplois de catégories supérieures…).
- **Pour les talents** : formaliser et mettre en place des parcours de formation individuelle pour accompagner leurs futures prises de poste, l'élargissement de leurs responsabilités ou la gestion du changement ; accélérer leur adhésion à la culture d'entreprise et leur réseau. (voir paragraphe spécifique « dispositif formation des talents »)
- **Pour les managers** : 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 ;
- **Pour les populations au contact des clients** : former aux nouvelles solutions produits et systèmes afin de développer le chiffre d'affaires, les parts de marché, l'excellence de la relation client.

En 2019, ce sont ainsi plus de 597 810 heures de formation qui ont été dispensées, contre 476 000 en 2018.

Des parcours d'intégration

Pour aider les nouveaux entrants à atteindre rapidement le niveau de compétences requis, certains pays (Mexique, USA) ont décliné un programme local d'intégration. Des programmes de développement Early-in-Career sont mis en place. Ils consistent à affecter successivement un jeune talent sur des fonctions différentes ou à des projets d'envergure au sein d'une même filière métier.

Management et leadership

Au travers des process d'entretien annuel d'évaluation, de la grille de compétences comportementales et de la revue de talents, des dispositifs ciblés de formations aux différentes populations sont mis en place à l'échelle du Groupe et dans certaines entités. Ces formations sont parfois, comme en Amérique du Nord, liées à des outils d'évaluation externe de potentiel.

Dispositif de formation des talents

Deux dispositifs spécifiques de développement des talents ont été annoncés en 2019.

- «**Legrand Promising Group Talents**» est un parcours destiné aux détenteurs de postes à responsabilité à l'échelle d'un périmètre donné, avec un panel de process et d'outils mis à la disposition de collaborateurs identifiés comme ayant une forte probabilité d'évolution.

  Il est construit autour de nombreux éléments, tels que *l'assessment*, la formation avec un programme de formation en ligne réalisé avec l'IMD, des entretiens de carrière et des moments d'échange avec les leaders du groupe.

- « **Legrand Global leaders** » cible les potentiels de niveau « senior management » est un parcours qui grâce à une évaluation amont des participants permet de leur construire un programme de développement personnalisé avec un mix de formations de grandes écoles, coaching de dirigeant et moment d'échange avec le top management.

Ce programme est relayé par des initiatives locales telles que *« Effective leadership program »* au Mexique, *« Emerging Leaders Program »* aux États-Unis et en Inde, illustrant la complémentarité des différents dispositifs. Ces initiatives ont pour but de préparer les talents des pays à des postes clés locaux.

Focus : « *Learning* with Legrand », la nouvelle plateforme d'e-learning

En 2019, Legrand a lancé une plate-forme d'e-learning pour ses employés dans le monde entier.

Cette plate-forme comporte des modules standards, accessibles à tous, qui fournissent des informations détaillées sur les grands thèmes qui animent Legrand, ses orientations stratégiques et sa culture d'entreprise.

De plus, les salariés bénéficient également de parcours d'apprentissages personnalisés en fonction de leurs contraintes professionnelles. Cette ressource est complétée par des formations en présentiel.

Par ailleurs, les salariés peuvent découvrir des modules portant sur d'autres sujets selon leurs intérêts.

La plateforme est déployée dans la majeure partie des pays du groupe (80 pays). Depuis juillet 2019, date d'ouverture de la plateforme, sont comptabilisés plus de 7300 apprenants actifs. Parmi eux, 6500 ont terminé au moins une formation avec un temps moyen d'apprentissage par apprenant de 2 heures. Plus d'une vingtaine de parcours sont proposés aux collaborateurs sur des thématiques telles que la compliance, les achats, la cybersécurité, le digital, et des compétences transverses (softskills) comme par exemple le management. Cet outil est accessible dans de multiples langues pour un meilleur apprentissage.

Objectif 2019 et réalisations

Jusqu'à la fin 2018, l'objectif était d'au moins 1 heure de formation par an et par collaborateur, et 94% en avait bénéficié cette année-là.

Pour la période 2019-21, Groupe augmente son engagement et fixe comme objectif que 85 % de ses collaborateurs bénéficient d'au moins 4 heures de formation par an et par personne.

Chaque entité pays est libre de définir sa propre feuille de route de formation locale pour autant qu'elle respecte la priorité globale du Groupe.

A fin 2019 ; 85,3% des effectifs ont reçu une formation. Ce taux est calculé hors acquisitions 2018 et 2019.

Priorité n°11-A		2019	2020	2021
% des collaborateurs ayant bénéficé d'au moins 4 heures de formation	Résultats	85,3%	-	-
	Objectifs	85%	85%	85%
	% de réalisation	**100%**		

4.3.3.1.2 Priorité 11b - Assurer des entretiens annuels de performance

La tenue régulière d'entretiens et de revues de performance avec les collaborateurs favorise leur employabilité et constitue un levier d'accroissement des compétences. Ces entretiens permettent d'harmoniser le management des collaborateurs au sein du Groupe, ce qui contribue à leur motivation, à leur engagement et permet de les fidéliser.

L'Entretien Individuel Périodique, 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. C'est aussi un moment privilégié d'échange entre le manager et le collaborateur. Il permet de développer l'engagement des personnes par la fixation d'objectifs individuels, par l'appréciation de la performance et l'évaluation des compétences, par la définition de plans d'actions de développement ainsi que la prise en compte des souhaits de mobilité fonctionnelle ou géographique.

Les différents pays sont incités à développer cette pratique en lui attribuant une priorité dans la feuille de route RSE. Le cas échéant, le Groupe accompagne la mise en œuvre, le déploiement ou l'adaptation de ce processus. Pour accompagner ce processus, le Groupe a mis en place un outil (« Tohm ») au niveau mondial.

En 2019, le processus a été amendé de manière à encore mieux répondre aux besoins des managers et à prendre en compte les axes de développement des collaborateurs. Une formation a été mise sur la plateforme *Learning with Legrand* à destination des managers afin qu'ils soient plus à l'aise dans cet échange.

Objectif 2019 et réalisations

En 2018, 90% des managers avaient bénéficié d'un entretien individuel.

L'objectif est de maintenir chaque année un taux d'au moins 90 % de CAPP pour l'ensemble des managers. Ce processus peut être mis en œuvre localement soit au moyen de l'outil Tohm, soit de tout autre outil local.

A fin 2019, ce taux est de 93,1%. Ce taux est calculé hors acquisitions 2018 et 2019.

Priorité n°11-B		2019	2020	2021
% des managers ayant bénéficié d'un entretien individuel	Résultats	93,1%	-	-
	Objectifs	90%	90%	90%
	% de réalisation	**103%**		

4

4.3.3.2 FAVORISER LA MOBILITÉ

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 collaborateurs talentueux occupant des postes clés et de les inscrire dans une dynamique de développement professionnel.

Ces comités de mobilités sont organisés par filière, par géographie, afin d'assurer le maillage nécessaire pour favoriser l'échange de collaborateurs et répondre aux besoins opérationnels.

La publication des postes ouverts sur l'Intranet du Groupe participe au dynamisme de la mobilité géographique et professionnelle au sein de l'entreprise. Les talents du Groupe, identifiés dans le cadre du processus OSR (*Organisation & Staffing Review*) comme étant prêts pour une action de mobilité, sont pris en compte systématiquement dans ces différents Comités de mobilité du Groupe.

4.3.3.3 RETENIR LES TALENTS PAR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Au-delà des dispositifs de gestion des talents et en particulier d'une forte dynamique de promotion interne, Legrand s'appuie aussi sur sa politique de rémunération pour fidéliser le management.

Plans d'intéressement long terme

Selon les années, ces plans sont distribués en actions de performance ou sous forme de primes.

Un processus de sélection impliquant la ligne hiérarchique et la direction générale a pour objectif d'identifier dans l'ensemble des filiales du Groupe les collaborateurs les plus performants et contributifs à la création durable de valeur du Groupe. Ce dispositif concerne plus de 5 % des effectifs du Groupe (soit environ 2 000 personnes). Les trois quarts de ces attributions concernent aujourd'hui des collaborateurs des filiales internationales.

En France, par exemple ces dispositifs sont complétés par des mécanismes de participation et d'intéressement, le Plan d'Épargne Entreprise et le Fonds Commun de Placement Entreprise

4.3.4 - Promouvoir l'égalité des chances et la diversité

La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont des engagements forts du Groupe, qui a publié en 2004 sa première Charte d'éthique et a formalisé ces orientations en 2009 dans sa Charte des fondamentaux.

Focus : la politique Diversité et Inclusion publiée en 2019

Applicable à l'ensemble des établissements et des sociétés de Legrand dans le monde entier, la Politique de diversité & d'inclusion publiée en 2019 s'articule principalement autour des cinq axes et objectifs suivants :

- La mixité de genre
- L'inclusion des travailleurs handicapés
- La collaboration intergénérationnelle
- La diversité sociale et culturelle
- L'inclusion des personnes LGBT+

4.3.4.1 PRIORITÉ N°12 : ENCOURAGER LA MIXITÉ AU TRAVAIL

Le Groupe fait depuis longtemps de la parité homme-femme un impératif. Le Groupe a mis en place des politiques et des procédures visant à réaliser cet objectif et il mesure sa réussite globale en tenant compte de cet indicateur. Legrand entend faire de la diversité sur le lieu de travail une réalité concrète ayant des effets tangibles.

Focus : Legrand participe au livre vert de l'Observatoire de la mixité – 6 mesures concrètes pour accélérer la mixité en entreprise

Issu de l'Institut du Capitalisme Responsable, l'Observatoire de la Mixité, dans lequel Legrand est impliqué, propose depuis 2017 un livre vert, afin de partager les 6 mesures qui lui paraissent les plus efficaces pour développer concrètement la mixité en entreprise.

Ce livre vert a été élaboré à partir des échanges conduits pendant 18 mois et s'inscrit dans une démarche de co-construction entre 7 Groupes partenaires pionniers dont Legrand, épaulés par 17 experts de la mixité.

Promouvoir la diversité, notamment en encourageant la féminisation de l'encadrement

Legrand encourage aussi activement la féminisation de l'encadrement et veut garantir aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes.

Le Groupe entend assurer une plus grande proportion de femmes au sein de son Comité de Direction, dans les positions managériales et les postes clés au niveau mondial. Les postes clés sont les postes qui ont un impact significatif sur les orientations stratégiques et les résultats des différentes entités. A fin 2019 la proportion de femmes dans le Comité de Direction du groupe est de 1/3 contre 1/4 fin 2018.

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 :

Sensibilisation et formations des managers au principe de non-discrimination

Dans ce domaine, les actions se traduisent par l'intervention 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, par des actions de sensibilisation auprès des nouveaux embauchés lors des sessions d'intégration, par des outils dédiés (webcast, témoignages, quiz et affiches), par l'intégration des messages de promotion de la diversité dans les processus de définition de plans de communication interne. Ces actions ont été menées dans plusieurs pays, en particulier en Australie, aux Émirats Arabes Unis, aux États-Unis, en Allemagne, en Italie et au Canada.

Garantie de la conformité des processus RH aux principes de non-discrimination

Legrand a notamment rédigé un guide du recrutement respectant le principe de non-discrimination par un groupe de travail international composé de Responsables ressources humaines de 4 pays (France, Italie, Turquie, États-Unis). Par ailleurs, une série d'accords sur la parité et l'égalité de l'emploi ont été signés, notamment en France en 2012, 2014, avec reconduction en 2018, et en Italie. Enfin, une lettre de cadrage a été envoyée aux managers du Groupe en France lors de la campagne annuelle de révision des rémunérations.

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, de formation professionnelle, de parcours et d'évolutions de carrière, d'accès des femmes aux postes à responsabilité, de politique de rémunération, d'articulation vie privée/vie professionnelle et d'organisation du temps de travail.

Au cours de l'année 2019, les garants de l'égalité professionnelle ont procédé à l'examen de 19 cas de discrimination potentielle (13 en 2018) parmi lesquels, 14 cas ont donné lieu à un rattrapage salarial (7 en 2018).

Plan de formation

Depuis 2013, près de 900 managers français du Groupe ont été formés à la lutte contre les stéréotypes. En 2018, la France a complété son action en déployant une action de sensibilisation sur le sexisme ordinaire auprès de 150 managers. En 2019, elle a poursuivi sa démarche en formant des équipes RH et préventeurs en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Le réseau pour la mixité Elle@Legrand

Créé à l'initiative des collaborateurs, ce réseau est piloté par un bureau indépendant et parrainé par la Direction générale. Développement des compétences, évolution professionnelle, équilibre vie privée/ professionnelle sont autant de thématiques sur lesquelles le réseau réfléchit, met en place des dispositifs (mentorat notamment), organise des conférences et échange avec d'autres réseaux.

À fin 2019, le réseau est déployé dans 24 pays.

Focus : Women Empowerment Principles

Le Directeur Général, les membres du comité de Direction et les responsables de pays ou de zone ont formalisé leur engagement pour plus de mixité en ratifiant les *Women Empowerment Principles*.

La nomination d'une Directrice de la Diversité et l'Inclusion, les principes de non-discrimination réaffirmés dans la Charte des fondamentaux et la Charte des Droits Humains, la Charte de la Prévention et le programme sécurité, ses actions de formation, la mise en place d'organisations du travail flexibles, le développement de son réseau interne pour plus de mixité et les objectifs de féminisation de son encadrement sont autant d'actions illustrant ces engagements.

Objectif 2019 et réalisations

Entre 2014 et 2018, l'ambition du Groupe était de faire progresser de 25 % la proportion de femmes aux postes clés. À la fin de la dernière feuille de route RSE, ce pourcentage avait effectivement augmenté de 32 %.

Pour 2021, le Groupe entend accroître la diversité au sein des équipes dirigeantes intermédiaires. Les unités de chaque pays doivent augmenter la proportion de femmes occupant des positions managériales (grade 14 et + d'après la méthode Hay d'évaluation des postes) de 20 % d'ici à 2021 en prenant 2018 pour année de référence. Cela équivaut à une augmentation annuelle de 7 %.

En 2018, les femmes managers représentaient 22,6 % des effectifs. Fin 2019, elles sont désormais 23,3%. Ce taux est calculé hors acquisitions 2018 et 2019.

Priorité n°12		2018	2019	2020	2021
% des femmes managers	Résultats	22,6%	23,3%		
	Objectifs	N/D	24,2%	25,6%	27,1%
	% de réalisation		46 %		

4

4.3.4.2 RÉDUIRE L'ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Autant les dispositifs de promotion hiérarchique des femmes permettent une réduction de l'écart de salaire homme-femme au sein de la population managers, 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.

Soucieux d'égalité professionnelle, Legrand s'efforce de réduire, lorsqu'il est constaté, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes. L'objectif de cette priorité est de promouvoir la diversité, en renforçant en particulier la présence des femmes au sein des postes qualifiés. Cet engagement s'adresse à la population non-manager tout en étant parfaitement complémentaire avec l'engagement présenté ci-avant.

Focus : L'index de l'égalité femmes-hommes de Legrand

Dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018 et du décret d'application qui en découle du 8 janvier 2019 visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, Legrand a publié son index de l'égalité femmes-hommes dont le score est de 91 points sur 100. Ce score a progressé de 6 points par rapport à l'année 2018 (85 points sur 100)

Ce score est évalué selon les 5 critères suivants :

- l'écart de rémunération femmes-hommes, sur 40 points ;

- l'écart de répartition des augmentations individuelles, sur 20 points ;

- l'écart de répartition des promotions, sur 15 points ;

- le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, sur 15 points ;

- le nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations, sur 10 points

Il est le fruit d'un engagement de longue date en matière d'égalité professionnelle, avec le 1er accord égalité professionnelle structurant signé à l'unanimité en 2012, jusqu'au dernier en date du 30 janvier 2018 reconduit également à l'unanimité.

DIVERSITÉ ET AUTRES CRITÈRES D'INCLUSION

Inclusion et handicap

Legrand s'implique depuis de nombreuses années dans des démarches d'insertion des personnes handicapés. Cela s'inscrit naturellement dans l'engagement du Groupe : « Promouvoir l'égalité des chances par une meilleure prise en compte de la diversité dans la gestion des ressources humaines ».

Depuis fin 2016, Legrand a rejoint le *ILO Global Business and Disability Network* qui rassemble des entreprises en vue de promouvoir l'inclusion du handicap en mettant en évidence les avantages liés au recrutement de personnes handicapées et qui facilite les échanges de connaissances et de bonnes pratiques.

Legrand a ratifié la charte Entreprise & Handicap. En tant que signataire, Legrand entend poursuivre ses efforts pour promouvoir l'insertion et l'inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail.

Au niveau global, le taux d'emploi de personnels handicapés est de 2,23% de l'effectif du Groupe inclus dans le reporting RH.

Des stagiaires en situation de handicap sont également accueillis dans différents établissements.

En France

Accord sur la prévention et l'insertion

L'accord Groupe sur la prévention et l'insertion du handicap signé pour la période 2018 à 2020 est toujours en cours. Il 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.

Legrand a mis en place une mission handicap dédiée au pilotage des actions de l'accord sur la prévention et l'insertion du handicap et à la sensibilisation interne et externe.

Dans le cadre de l'accord, Legrand alloue un budget en don de matériel électrique aux structures liées au handicap dans le cadre des opérations de rénovation ou de construction de bâtiments.

Lien avec les ESAT

Le Groupe a des relations privilégiées avec les ESAT (Établissements de Service et d'Aide par le Travail) :

- des contrats de sous-traitance annuels pour des prestations de service et des travaux de production sont signés chaque année ;
- des formations gratuites sont dispensées aux personnels d'ESAT dans le cadre de formations sur les règles de sécurité et l'utilisation des moyens de lutte contre l'incendie ;
- des ESAT intégrés (dispositif « hors murs ») ont vu le jour sur deux de ses sites en France. Ce dispositif propose une expérience professionnelle en milieu ordinaire de travail demandant davantage d'autonomie qu'en atelier protégé.

Actions de communication

Dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH) 2019, une conférence sur le thème du "management et handicap" a été organisée au siège Social du Groupe à Limoges. Cette conférence a été relayée sur l'ensemble des sites France du Groupe Legrand.

En complément, des animations, notamment au siège social, contribuent à faire évoluer le regard sur le handicap (accueil étudiants malvoyants, rencontres handisport…).

Autres initiatives à travers le monde

Des initiatives de ce type existent également dans d'autres pays, tout particulièrement sur des actions de sensibilisation aux différentes situations de handicap.

- Au Brésil, les différents sites ont la volonté d'employer des travailleurs handicapés, soit directement, soit par l'intermédiaire d'institutions. Des personnes en situation de handicap peuvent ainsi participer à des

projets industriels rémunérés, ce qui leur permet d'être maintenues en activité.

- En Italie, filiale Bticino est engagée dans un partenariat avec l'association CFPIL (Centre de Formation Professionnelle et d'Insertion par le Travail de Varèse) et la province afin de faciliter l'intégration dans le monde du travail de jeunes gens présentant des handicaps psychiques et psychomoteurs. Cet engagement se traduit par l'intégration de stagiaires dans les équipes italiennes du Groupe.

- Des actions de sensibilisation ont été organisées par la Pologne (campagne de communication par affichage), le Royaume Uni (formation sur la thématique de la diversité), l'Allemagne (accueil d'un jeune autiste en stage) et la Hongrie (sensibilisation d'une cinquantaine de managers par des animateurs sourds et malentendants) dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées.

Focus : Signature du manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique

Le Groupe LEGRAND, avec une centaine d'autres entreprises, a signé en novembre 2019, une charte d'engagements opérationnels, également appelée "Manifeste handicap". Cette action permet de concrétiser une ambition forte autour d'une démarche volontariste en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

Parmi les objectifs de cette démarche figurent en priorité celui d'engager les entreprises sur différents axes structurants favorisant l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : développer et pérenniser le lien entre les écoles et les entreprises, permettre aux jeunes, par les stages et l'apprentissage, de préciser leur projet professionnel, sensibiliser les collaborateurs au handicap, développer une culture managériale de la diversité, s'engager sur des achats responsables et créer des passerelles avec les ESAT et les entreprises adaptées.

Inclusion et LGBT+

A l'occasion de la journée internationale de lutte contre l'homophobie et la transphobie, le 17 mai 2019, Legrand a accompagné ses communications du drapeau arc-en-ciel, symbole de la communauté LGBT+.

La France a ensuite organisé une sensibilisation sur ce sujet par le biais d'une conférence présentant différents témoignages sur les situations professionnelles vécues par les personnes LGBT+.

Legrand a fait de l'inclusion des personnes LGBT+ un des 5 axes de sa politique Diversité et Inclusion. L'entreprise a de plus ratifié la Charte de l'Autre Cercle (voir focus ci-après).

Legrand supporte par ailleurs l'initiative prise par des salariés de créer un réseau interne ouvert à toutes et tous et ayant pour mission de soutenir l'inclusion des personnes LGBT+ au sein de l'entreprise.

Focus : Signature de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle par le Comité de Direction

Dans le cadre du déploiement de sa politique Diversité, le Groupe Legrand a poursuivi son engagement fort en faveur des droits humains et de l'inclusion au sein de l'entreprise. Le Comité de Direction a ainsi signé la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle.

Inclusion intergénérationnelle

Legrand a développé plusieurs initiatives visant à faire travailler ensemble les différentes générations.

De nombreux jeunes bénéficient au quotidien et partout dans le monde, de l'accompagnement de salariés d'expérience lors de stages ou de périodes d'apprentissage.

La France a organisé en 2019, 5 demi-journées de présentation de ses métiers à des jeunes élèves de lycées afin de les aider dans leur orientation professionnelle.

Des challenges techniques sont régulièrement organisés avec les étudiants d'écoles supérieures ou d'universités. Legrand apporte par ailleurs son soutien aux championnats du monde de formation professionnelle organisé par *Worldskills* dans le métier « Installations électriques ».

Inclusion sociale et culturelle

Fort de plusieurs localisations en France, Legrand participe au développement de ses territoires d'implantation. A travers le programme « La France une chance, les entreprises s'engagent », Legrand mène différentes initiatives concrètes en faveur de l'emploi, l'inclusion et l'insertion professionnelle de tous les publics. Ce sont par exemple une centaine de jeunes collégiens qui ont été accueillis pour effectuer leur stage de 3ème.

Legrand France est par exemple partenaire de l'association « Capital Filles ». Une vingtaine de salariés sont parrains/marraines d'une vingtaine de lycéennes et les guident dans leur choix d'orientation professionnelle.

L'entreprise s'est par ailleurs inscrite dans les actions du club départemental de la Fondation Agir Contre l'Exclusion de Seine Saint Denis en participant au programme « Watt Elle's ». Cette action vise à favoriser l'insertion professionnelle de jeunes femmes issues de quartiers défavorisés, dans les métiers industriels.

4.4 - LIMITER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Legrand est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits.

L'enjeu est d'une part d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités, et d'autre part de proposer au marché des produits conçus de manière responsable, et également des systèmes permettant à nos clients de réduire leurs émissions de CO2.

Organisation et ressources dédiées

Le service Environnement Groupe anime, au sein de la Direction de la stratégie et du développement, la démarche environnement.

Au total plus de 140 personnes dans le monde travaillent sur les thématiques environnementales.

Ainsi, sur les sites de production, les experts Qualité Sécurité et Environnement sont les relais de déploiement de la politique environnementale du Groupe. Ils sont notamment chargés de mettre en œuvre des diagnostics environnementaux et de participer à la mise en place des plans d'amélioration inscrits dans un Système de Management Environnemental (SME) certifié ISO 14001.

De même, dans les centres de R&D, des spécialistes de l'éco-conception participent au déploiement des outils et bonnes pratiques.

Processus de reporting environnemental

Le reporting environnemental permet la consolidation périodique des données environnementales des sites :

- de production ;
- administratifs ou commerciaux de plus de 200 personnes ;
- logistiques de plus de 15 000 m².

Fin 2019, 89 sites entraient dans le champ d'application du reporting environnemental.

Les nouvelles acquisitions sont intégrées au plus tard trois ans après l'année d'entrée dans le Groupe. En 2019, 4 sites ont ainsi été intégrés dans le processus de reporting (Trias en Indonésie, Pinnacle aux Etats-Unis, CP Electronics au Royaume Uni et Solar Effective au Canada).

Une sélection de données issues de ce reporting est présentée dans le paragraphe 4.6.3 du présent document de référence.

Certification ISO 14001 systématique

La démarche de Legrand vise à prévenir les risques environnementaux et à améliorer les performances de ses sites.

À cette fin, la politique du Groupe consiste à certifier l'ensemble des sites de production et des sites logistiques. À travers la nouvelle version de la norme ISO 14001 (v2015), les équipes R&D sont elles aussi concernées par le processus de certification, soit dans la mesure où il est associé aux sites de production, soit parce qu'il concerne spécifiquement leurs activités de développement.

La mise en place d'un 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 à ses activités et à son environnement ainsi qu'à la culture locale, afin de prévenir les pollutions et plus généralement les risques environnementaux ;
- la mise en place d'un processus d'amélioration continue souvent matérialisé par la roue DEMING (Plan-Do-Check-Act), et concrétisé par la mise en place d'actions d'amélioration.

Les sites des sociétés acquises par le Groupe doivent être certifiés dans les 5 ans suivant leur acquisition.

Cette démarche se traduite par la certification tierce partie ISO 14001 de 91% des sites dans le Groupe depuis plus de 5 ans inclus dans le reporting environnement.

Concernant les 45 sites de R&D du Groupe, 91% sont certifiés ISO 14001 ou équivalent.

En considérant ceux présents dans le Groupe depuis plus de 5ans, soit 40 sites, un seul n'est pas certifié ISO 14 001 ou équivalent, soit 98%.

Focus : reconnaissance de la contribution de Legrand India à la sauvegarde de l'environnement

L'usine Nashik (Ambad) de Legrand a obtenu la distinction « WINNER » de la « Greentech Environment Award - 2019 » organisée par la Greentech Foundation à New Delhi, un prix prestigieux qui vient récompenser la contribution de Legrand pour l'environnement dans son secteur d'activité.

4.4.1 - Limiter les émissions de gaz à effet de serre

L'activité industrielle de Legrand se concentre surtout sur des activités d'assemblage et de transformation, ce qui en fait une entreprise faiblement utilisatrice d'énergie. Cela s'illustre par le fait que le chauffage et l'éclairage des unités de production figurent parmi les principales sources d'émissions de CO2. Parmi les processus mis en œuvre par le Groupe, un seul, celui de l'injection de plastiques, est fortement utilisateur d'énergie.

Cela se traduit dans la matrice de matérialité par une évaluation relativement faible du risque « Changement climatique et transition énergétique ».

Un engagement de long terme

Néanmoins, Legrand a engagé sa transition vers un modèle à faibles émissions de CO2. De fait, le Groupe a pris une série d'engagements forts depuis de nombreuses années, en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique :

En 2015, Legrand s'est investi dans le sommet de Paris sur le climat (COP21), en signant notamment le manifeste pour le climat, rejoignant ainsi les 39 grandes entreprises françaises qui se sont engagées résolument à lutter contre le changement climatique et contribuer à limiter à 2°C le réchauffement de notre planète.

Le Groupe avait également signé la Charte des engagements **« Business for COP21 »** et ses initiatives sont référencées sur le site officiel International Climate Action des Nations-Unies.

Depuis 2016, Legrand fait partie de la **« Global Alliance for Energy Productivity »**, alliance internationale visant à améliorer l'efficacité énergétique.

En 2017, le ***« French Climate Business Pledge »***, dont Legrand est signatiare, démontre l'engagement continu des entreprises françaises à contribuer à faire émerger les solutions bas carbones de demain deux ans après l'accord de Paris, et ainsi insister sur leur volonté de respecter les engagements de la déclaration de 2015.

En 2017 également, Legrand est signataire de la déclaration de soutien à la ***« Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) »***.

En 2018, Legrand est la 6ème entreprise du CAC40 à faire valider ses objectifs de réduction des gaz à effet de serre par l'initiative **« Science Based Targets »**.

En 2019, Legrand, aux côtés de 100 autres entreprises françaises, a de nouveau signé le **« French Climate Business Pledge ».**

Focus : une trajectoire CO2 validés par l'initiative Sciences Based Target en 2018

Portée par la WWF, le Pacte Mondial des Nations Unies, le World Resources Institute et le Carbon Disclosure Project, l'initiative SBT (Science-Based Target) appelle les entreprises à s'engager sur des objectifs de réduction des émissions de CO2 conformes à l'approche scientifique du GIEC de limiter le réchauffement climatique à 2 degrés maximum.

« Legrand a pris l'engagement de réduire de 15 % et de 36 % respectivement le niveau absolu des émissions directes (Scope 1) et des émissions indirectes (Scope 2) de GES (Gaz à effet de serre) d'ici 2030 par rapport à 2016, prise pour année de référence ». Cela correspond à une diminution de 30% des émissions sur la totalité du scope 1 et 2.

La Société prend également l'engagement que ses fournisseurs de matières premières appliquent des Science-Based Targets en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030. Cet engagement couvre 75 % du volume total des émissions de Scope 3 de Legrand. »

Le Groupe passe ainsi d'un objectif de performance énergétique à un objectif de décarbonation de ses activités.

Nos engagements pour le futur

Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Legrand sont conformes à l'accord de Paris signé en 2015 à l'issue de la 21ème Conférence des parties (COP 21). Le rapport 2018 du Groupe Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) de l'ONU a cependant poussé l'ambition vers une limitation du réchauffement planétaire en dessous de 1,5°C.

Legrand conçoit par ailleurs des produits et systèmes de maîtrise de l'énergie, et il importe à ce titre pour le Groupe de contribuer aux efforts de réduction des émissions de ses clients à travers une innovation accrue dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Performance climat et score CDP

Chaque année, Legrand remplit le questionnaire de CDP (Carbon Disclosure Project) sur les changements climatiques. Le CDP est une organisation à but non lucratif qui mesure, publie et diffuse des informations environnementales et fournit un cadre d'action pour lutter contre le réchauffement planétaire. La publication de l'analyse détaillée de ses émissions de gaz carbonique et de ses objectifs d'amélioration démontre l'engagement du Groupe à se saisir de cet enjeu et son intention d'assurer une transparence complète.

En 2018, plus de 7 000 entreprises ont eu recours au CDP pour publier leurs informations environnementales.

En 2019, le CDP a classé Legrand parmi les entreprises de sa liste A-.

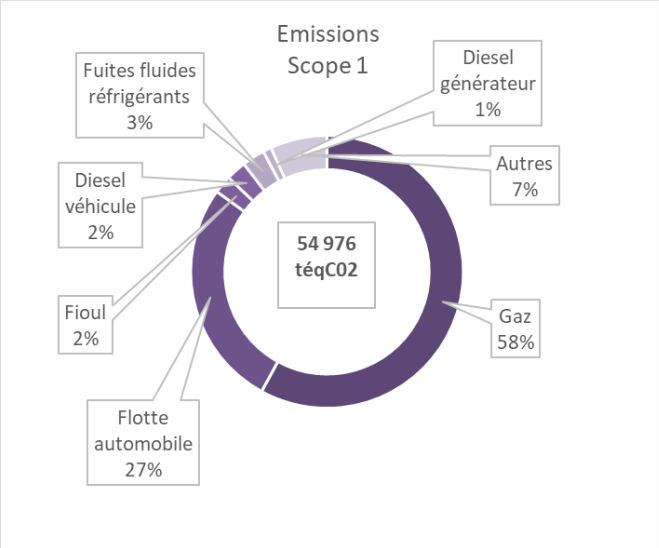
Le bilan carbone du Groupe

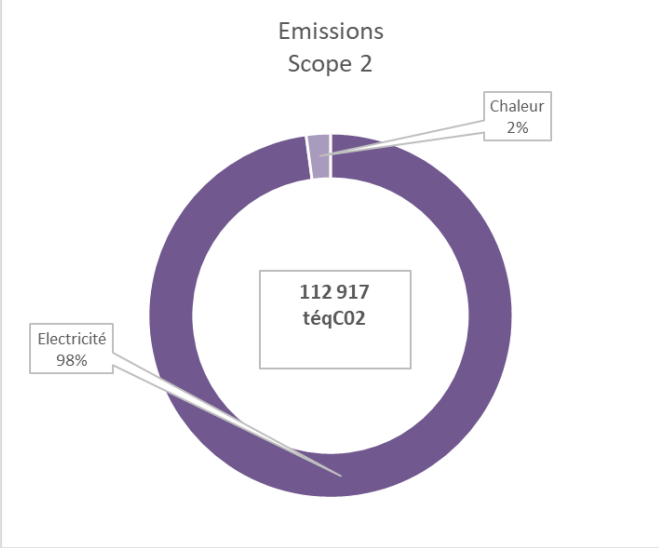
Selon la nomenclature du GHG Protocole, l'empreinte carbone du Groupe provient des sources suivantes :

- les émissions du scope 1 : ce sont les émissions du Groupe liées aux consommations de combustibles fossiles (majoritairement du gaz naturel), utilisées pour le chauffage des bâtiments et pour certains procédés industriels. Sont également prises en compte les consommations des véhicules de fonction. Enfin, l'impact des fuites de fluides réfrigérants est évalué et pris 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, pour le chauffage et l'éclairage des bâtiments ainsi que pour les procédés industriels. La spécificité du contenu carbone de l'électricité de chaque pays est prise en compte dans le calcul de ces émissions.

Les émissions du scope 1 et du scope 2 concernent directement les activités propres du Groupe. La priorité est donc de réduire les émissions liées à ces scopes1 et 2.

Au total, ces émissions ont atteint 168 000 tonnes en 2019.





- les émissions du scope 3 : il s'agit des émissions indirectes provenant des sources en amont et en aval de la chaîne de valeur de Legrand. Se référer au paragraphe 4.4.1.3 du présent document « maîtriser les émissions de CO2 du scope 3 ».
- Les émissions de « Scope 4 » : cet indicateur informel mesure la possibilité de réduire l'empreinte carbone de l'utilisateur final à travers la promotion de produits d'efficacité énergétique (cf. Paragraphe 4.4.1.2).

Le Groupe évalue ainsi les consommations évitées par les utilisateurs des produits d'efficacité énergétiques installés depuis 2014. Cette évaluation constitue un indicateur à part entière et fait l'objet d'une priorité de la feuille de route RSE du Groupe (cf. paragraphe 4.4.1.2).

4.4.1.1 PRIORITE N°13 : REDUIRE L'EMPREINTE CARBONE (EMISSIONS DIRECTES SCOPE 1 ET SCOPE 2)

La stratégie de réduction des émissions de CO2 s'articule autour de trois mesures principales :

- La réduction de la consommation d'énergie
- L'utilisation d'énergies de sources renouvelables ou moins émettrices de GES
- Les actions visant à compenser les émissions

4.4.1.1.1 Réduction de la consommation d'énergie

La réduction de l'empreinte carbone à travers l'optimisation de sa consommation d'énergie est une priorité.

À cette fin, le Groupe s'est engagé dans une politique d'amélioration continue de sa performance énergétique, en mettant à profit sa position privilégiée de fournisseur de solutions d'efficacité énergétique utilisables sur ses propres sites.

La politique énergétique est consultable par l'ensemble des collaborateurs. Toutes les filiales et tous les sites industriels, logistiques et commerciaux sont concernés par cette démarche d'amélioration continue et ont la responsabilité du suivi et de l'amélioration de leur propre performance énergétique.

Sur chaque site, des axes de progrès sont identifiés et des plans d'actions mis en œuvre pour consommer moins d'énergie.

En 2019, la consommation d'énergie des sites du Groupe s'élève à 436 GWh contre 451 GWh en 2018, ce qui correspond à une diminution absolue d'environ -3% dans un contexte de croissance.

Certification du management de l'énergie des implantations du Groupe

Le respect des exigences légales relatives à l'énergie est assuré par le système de management des sites dans le cadre de la certification ISO 14001.

En 2015, Legrand a obtenu la certification ISO 50001 pour son système de management de l'énergie (SME) couvrant le siège social de Legrand, 21 sites de production et 3 sites logistiques implantés en France, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Espagne et Royaume-Uni.

Ce SME est déployé sur un périmètre correspondant à plus de 40 % des consommations mondiales du Groupe et couvre l'ensemble des activités industrielles, logistiques et administratives des sites européens concernés. Legrand a été le premier groupe industriel français à obtenir une certification ISO 50001 multisites sur un large périmètre européen. Cette certification démontre la volonté du Groupe de répondre aux enjeux majeurs de la transition énergétique par l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les bâtiments.

Courant 2018, il a été décidé d'élargir le déploiement de certains outils du SME à l'ensemble du périmètre Groupe à travers le Système de Management Environnemental (SME) certifié ISO 14001. Ainsi, les orientations de la norme ISO 50001 continuent à guider les politiques du Groupe, même si cette certification, qui était valide jusqu'en novembre 2018, n'a pas été renouvelée.

En conséquence des audits énergétiques réglementaires ont été réalisés sur les principaux sites européens au cours de l'année 2019 (12 en France, 3 en Italie, 5 dans le reste de l'Europe). Les résultats de ces audits réglementaires constituent une base de données très précieuse pour définir les nouvelles actions d'efficacité énergétique à engager.

Efficacité énergétique des sites de production

Les principes d'efficacité énergétique sont mis en œuvre dans les projets de construction, de rénovation et de maintenance.

Mesure de la consommation : les solutions d'efficacité énergétique développées par le Groupe sont 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 chinois du Groupe.

Rénovation des locaux :

- les solutions vitrages athermiques/ brise-soleil sont préférées à la climatisation ;
- la ventilation double flux est privilégiée, ce qui économise des calories de chauffage en hiver, et évite les entrées d'air chaud en été, limitant ainsi l'utilisation de la climatisation ;
- la climatisation n'est installée que s'il n'y a pas d'autre solution ;
- des détecteurs de présence et des dispositifs à LED sont systématiquement installés lors des rénovations de bâtiments pour réduire la consommation électrique de l'éclairage.

Investissement industriel et maintenance :

Le Groupe privilégie les meilleures techniques industrielles disponibles pour remplacer les équipements obsolètes par des processus moins gourmands en énergie.

En 2019 des presses de moulage par injection thermoplastiques électriques ont été déployées sur de nombreux sites pour remplacer des presses de type hydraulique. Certains sites ont maintenant plus des trois quarts de leur parc équipé avec cette nouvelle technologie qui permet d'économiser environ 50 % de l'énergie électrique consommée.

Des systèmes de récupération de calories sont également installés sur des groupes de production de froid et sur des centrales de production d'air comprimé.

Focus: Legrand North America obtient le prix « Star of Energy Efficiency » 2018

Legrand North and Central America (LNCA) a remporté le prix « Star of Energy Efficiency in Industry and Manufacturing » qui récompense son engagement multidimensionnel à intégrer l'efficacité énergétique et le développement durable dans ses activités.

Dans le cadre de l'initiative « Better Building, Better Plants » soutenue par la Maison Blanche, des entités nord-américaines ont pris l'engagement de rénover et mettre à niveau énergétiquement leurs immeubles de bureaux et les sites industriels avec l'objectif de réduire l'intensité énergétique de 20 % d'ici 2022.

En 2017, avec cinq ans d'avance, LNCA a atteint cet objectif.

Pour atteindre ces objectifs, LNCA a réalisé de multiples actions :

- audits énergétiques- installation de systèmes de sous-mesure dans plusieurs sites,

- remplacement des sources lumineuses traditionnelles par des éclairages basse consommation,

- mise en service à West Hartford, un de ses principaux sites industriels américains, d'un dispositif de pile à combustible dont le principe permet la génération d'électricité à partir d'oxygène et de gaz naturel, sans combustion. Ce dispositif permet une réduction jusqu'à 40 % des émissions de gaz à effet de serre sur une période de 20 ans.

Ces actions ont également consisté à encourager ses collaborateurs à changer de comportement à travers une série de « Marathons énergétiques » – compétitions internes entre ses différentes entités consistant à réaliser le plus d'économies d'énergie possible sur une période de 26,2 jours (longueur d'un marathon en miles).

Parmi les autres grandes initiatives mises en œuvre par LNCA pour contribuer à l'amélioration de la performance énergétique figure l'obtention de la certification « LEED Performance Path » par son siège centenaire de West Hartford, dans le Connecticut.

Transition du parc de véhicules

Certaines des entités du Groupe ont partiellement équipé leur flotte de véhicules électriques. Le déploiement des bornes de recharge s'est poursuivi sur plusieurs sites industriels.

4.4.1.1.2 Utilisation d'énergies de sources renouvelables ou moins polluantes

Production d'énergie renouvelable

Dans le domaine des énergies renouvelables, Legrand est résolu à poursuivre l'amélioration de sa performance. De fait, une série de projets photovoltaïques sont en place ou en cours de développement, et d'autres sont en phase d'analyse de faisabilité.

Autres exemples :

- sur le site de production de Huizhou, en Chine, l'eau sanitaire des dortoirs est chauffée à l'énergie solaire ;
- le site de production de Szentes en Hongrie est chauffé grâce à la géothermie.

Achats d'énergie renouvelable

Le Groupe travaille à substituer ses achats d'énergie traditionnels par de l'énergie verte, d'origine éolienne, hydraulique ou solaire.

4.4.1.1.3 Actions visant à compenser les émissions

Le Groupe travaille, en complément de ses actions de décroissance des scopes 1 et 2, à des scénarios intégrant l'achat de Garanties d'Origine, de REC et de projets de compensation, en particulier en Inde ou au Brésil.

Objectif 2019 et réalisations

Le Groupe entend réduire les émissions directes (Scope 1) et indirectes (Scope 2) de CO2 de 7 % au niveau mondial d'ici 2021 par rapport à 2018, qui était de 178 000 tonnes.

Cette étape intermédiaire s'inscrit dans la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre validée par l'initiative Science Based Targets de -30 % d'ici à 2030.

Le Groupe s'emploie systématiquement à réduire les émissions des sociétés nouvellement acquises. Toutefois, pour les besoins de la comparaison des évaluations, les objectifs portent uniquement sur les entités qui avaient pris part au processus de reporting en 2018.

En 2019, le total des émissions directes représente 168 000 tonnes, en dépassement de l'objectif fixé à 174 000 tonnes pour 2019.

Priorité n°13		2019	2020	2021
Réduction des émissions directes et indirectes de CO_2 (en téq CO_2)	Résultats	168 000		
	Objectifs	174 000	170 000	166 000
	% de réalisation	**103 %**		

4.4.1.2 PRIORITE N°14 : EVITER L'EMISSION DE CO2 GRACE A NOS OFFRES D'EFFICACITE ENERGETIQUE

La lutte contre le changement climatique stimule fortement la demande de produits respectueux de l'environnement.

Parce que les bâtiments sont responsables de 35 % de la consommation énergétique et de 40 % des émissions de CO2 (données mondiales, source : International Energy Agency), la réduction de la consommation d'énergie des bâtiments est un enjeu majeur de la lutte contre le réchauffement climatique.

L'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 CO2, de nos clients grâce à des solutions permettant de mieux consommer l'énergie.

Cette priorité, qui se traduit par un engagement pour améliorer l'efficacité énergétique, pour œuvrer dans le sens d'une urbanisation durable et pour lutter contre les changements climatiques, est en cohérence avec les

Objectifs de Développement Durable (ODD de l'ONU) numéro 7, 11 et 13.

Focus : **Participation à la conférence « *Sustainable Places* » de l'UE**

Cet événement officiel organisé par l'Union européenne en mai 2019 sur le thème de l'énergie durable vise à encourager le développement de solutions commerciales innovantes et à favoriser les synergies entre bâtiments économes en énergie (EeB) et réseaux électriques intelligents (smart grids) interdépendants, acteurs du secteur de la construction, politiques et communautés innovantes.

L'événement a permis de connaître la recherche d'avant-garde et les projets d'innovation du programme-cadre de recherche Horizon 2020 de l'UE.

Legrand a exposé ses actions en matière d'efficacité énergétique lors du discours d'ouverture de cet événement, soutenu les marques Bticino, Legrand et IME. Le Groupe a également participé à des ateliers pour présenter les systèmes de maîtrise de l'énergie, les solutions de bornes de recharge pour véhicules électriques et a démontré que les solutions destinées au secteur de l'accueil permettent mieux de répondre aux besoins d'efficacité énergétique.

Des solutions simples et accessibles

Le Groupe propose un large éventail de 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 : sociétés de services énergétiques, gestionnaires d'installations, intégrateurs de systèmes, consultants techniques sur les bâtiments écologiques, etc.

En 2019, la gamme de solutions d'efficacité énergétique a apporté une contribution d'environ 10 % au chiffre d'affaires total du Groupe.

Les solutions d'efficacité énergétique de Legrand se répartissent de la manière suivante :

Solutions de mesure et de surveillance

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.

- Le Groupe poursuit le développement de solutions innovantes et connectées (notamment dans le cadre de son programme des objets connectés : Eliot) de supervision et de contrôle pour la gestion de l'énergie dans les bâtiments. Par exemple, avec la nouvelle solution EMS CX³ (Energy Management System), il devient très simple de vérifier le bon fonctionnement, de maîtriser et de superviser une installation électrique, dans le tableau lui-même ou à distance, et cela sur ordinateurs, tablettes et smartphones.
- Le Groupe s'est renforcé dans ce domaine avec l'acquisition en 2015 d'IME, acteur italien de premier plan et spécialiste européen de la mesure des paramètres de l'installation électrique.
- Panneaux photovoltaïques et solutions de recharge pour véhicule électrique
- Legrand propose des solutions de raccordement des panneaux photovoltaïques pour les installations résidentielles et tertiaires.
- Concernant les solutions de recharge pour véhicule électrique, Legrand propose une gamme de bornes de recharge, Green'up Premium, adaptée principalement à la maison individuelle, aux parkings d'entreprises ou publics, aux immeubles d'habitation, ainsi qu'une gamme connectée (IRVE 3.0) lancée en 2017.

Solutions de fourniture et de distribution d'énergie

- Compensation d'énergie réactive, filtrage des harmoniques : Alpes Technologies propose une gamme complète de services et de produits contribuant à la qualité de l'énergie et à la réduction des émissions de CO2.
- 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) et Borri (Italie), Numeric (Inde), S2S (France), Primetech (Italie) et Fluxpower (Allemagne), propose des gammes d'UPS conventionnels, des UPS modulaires à haute technicité dédiés aux installations à criticité importante (centres de données ou établissements financiers) et des onduleurs photovoltaïques de puissance.

Solutions de détection & d'éclairage

Dans la 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 récemment renforcé dans ce domaine avec les acquisitions de Q-Motion et Solarfective pour la gestion de l'éclairage naturel, et de CP Electronics leader du contrôle d'éclairage à efficacité énergétique au Royaume-Uni. En complément, des solutions de gestion digitale de l'éclairage permettent l'optimisation de l'énergie en s'adaptant aux usages (digital lighting management).

Solutions spécifiques pour les centres de données

Grâce notamment à Minkels, spécialiste néerlandais dans les équipements pour datacenter, ou aux acquisitions récentes Universal Electric Corporation ou Modulan, le Groupe fournit des solutions économes en énergie pour les centres de données. La solution Varicondition Cold Corridor®, par exemple, est un système basé sur la

séparation complète des flux d'air chaud et froid, pour gagner en efficacité et réaliser des économies d'énergie. Les acquisitions de Raritan et de Servertech permettent de compléter l'offre datacenter avec des PDU (Power Data Units) intelligents permettant d'analyser la consommation d'énergie et d'agir pour améliorer la performance.

Focus : Les solutions BTicino dans le premier bâtiment historique certifié GBC (Green Building Council) au monde.

Le couvent de Saint Apollinaire en Italie, grâce aux technologies proposées BTicino, est le premier bâtiment historique au monde à obtenir la certification GBC Historic Building en 2018.

Cette forteresse du Xe siècle, transformée en couvent bénédictin et devenue un exemple de redéveloppement énergétique unique au monde.

Objectif 2019 et réalisations

Le Groupe se donne pour objectif d'augmenter chaque année de 5 % en moyenne la part du chiffre d'affaires générée par les ventes de produits d'efficacité énergétique au niveau du Groupe, en fixant des objectifs individuels par pays. L'utilisation de ces produits permet de réduire la consommation d'énergie et donc les émissions de gaz à effet de serre.

Différents facteurs sont utilisés pour calculer l'énergie économisée grâce aux solutions d'efficacité énergétique du Groupe :

- les ventes de ces solutions par le Groupe dans chaque pays depuis 2014 ;
- le contenu carbone de l'électricité locale ;
- le retour sur investissement (ROI) : estimé à 5 ans en France par le GIMELEC ;
- dans chaque 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.

On obtient ainsi le nombre de tonnes de CO2 non émises au niveau mondial grâce à l'utilisation des produits installés depuis 2014.

Ainsi, entre 2014 et 2018, les offres d'efficacité énergétique du Groupe ont permis d'éviter en cumul l'émission de 4,5 millions de tonnes de CO2.

Les objectifs annuels pour les 3 prochaines années sont les suivants :

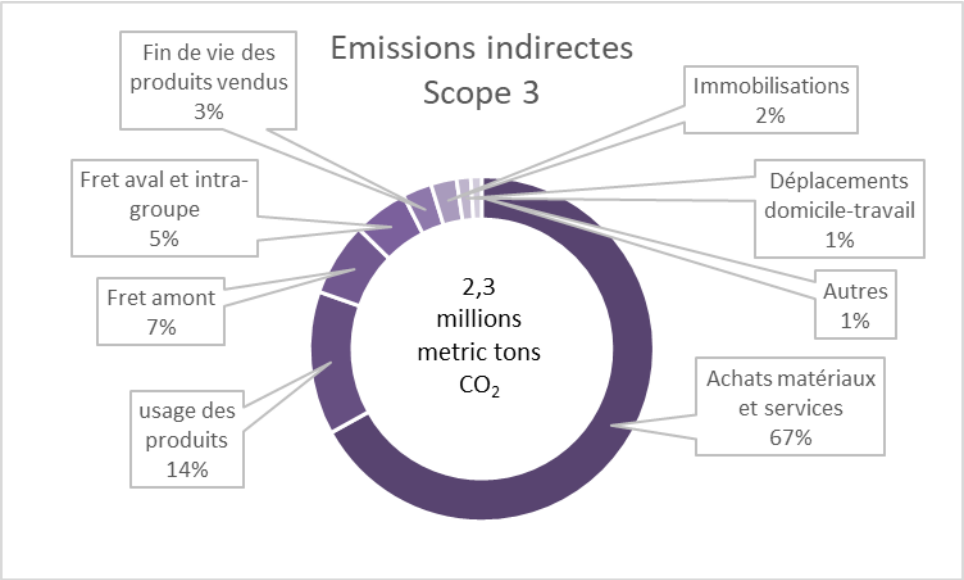
- 2019 : -2,2 millions de tonnes évités ;
- 2020 : -2,5 millions de tonnes évités ;
- 2021 : -2,9 millions de tonnes évités.

En 2019, l'estimation conduit à une valeur de GES évités de l'ordre de 2,4 millions de tonnes éq. CO2.

À noter que les ventes réalisées dans l'année 2019 sont considérées à hauteur de 50 % dans le calcul pour retenir une valeur la plus approchante de la durée réelle d'utilisation en 2019 des équipements achetés en 2019. Par ailleurs, le chiffre d'affaires annuel a été estimé sur la base du chiffre d'affaires à fin septembre 2019.

Priorité n°14		2019	2020	2021
Tonnes de CO_2 évitées	Résultats	2 456 675	-	-
	Objectifs	2 174 053	2 500 000	2 900 000
	% de réalisation	113%		

4.4.1.3 MAITRISER LES EMISSIONS DE CO2 DU SCOPE 3



Les émissions du scope 3 sont les émissions indirectes provenant des sources en amont et en aval de la chaîne de valeur de Legrand. Sur la base des émissions évaluées en 2018, elles se répartissent de la manière suivante :

- les émissions en amont proviennent : de la production de matières premières, des achats de biens et services (67 %), du transport en amont (7 %), des trajets domicile-travail des employés (1,3 %), des déplacements professionnels (0,2 %) ;
- les émissions en aval proviennent : du transport aval et intra-groupe (5,2 %), du traitement de fin de vie des produits (2,8 %).

Les émissions dues à l'utilisation des produits vendus peuvent être considérées comme nulles pour l'offre de Legrand. Cette règle comporte des exceptions, mais les méthodes d'estimation posent des problèmes complexes. Pour l'heure, Legrand considère que cette contribution n'a pas d'incidence sur sa position stratégique.

En effet les émissions de GES des bâtiments sont méthodologiquement associées aux équipements consommateurs d'énergie comme les dispositifs de production de chaleur ou de froid (chaudière, climatiseurs…) ou les sources lumineuses. Sauf exceptions ces équipements ne font pas partie du périmètre de compétence et de commercialisation du groupe.

Cependant, l'estimation proposée ici pour le poste du scope 3 « émissions des produits vendus » est de 300 000 tonnes, soit 13,5 % du scope 3. Cet ordre de grandeur susceptible d'évoluer dans le temps selon les orientations du Groupe. Une augmentation de ce poste -par exemple avec l'intégration des sources lumineuses dans les produits d'éclairage intelligents proposés par Legrand- ne remet pas nécessairement en cause ces orientations.

Certains postes d'émissions du scope 3 sont concernés par les enjeux clés prioritaires de la politique RSE du Groupe qui visent à assurer des achats durables (4.2.1) et l'utilisation de matériaux recyclés (4.4.2.5).

Focus : **engagement SBTi relatif au scope 3 et aux achats du Groupe**

En souscrivant à l'initiative SBTi (*Science Based Targets initiative*), Legrand a pris l'engagement d'ici à 2030 que ses fournisseurs de matières premières appliqueront des cibles en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre conformes aux recommandations du GIEC (validées par SBTi ou équivalentes). Cet engagement couvre 75 % du volume total des émissions de Scope 3 de Legrand (année de référence 2017).

En 2019, la liste des fournisseurs concernés a été partagée au sein du Groupe et une méthodologie d'évaluation et de suivi est en place.

Actions de réduction des émissions du scope 3 mises en place :

Investissements industriels

Legrand prend en compte depuis début 2016 un prix fictif de la tonne du dioxyde de carbone dans les évaluations d'opportunités pour ses investissements industriels et sa stratégie de développement de produits.

Matières premières

La démarche d'écoconception permet de réduire au juste nécessaire les besoins en matières premières pour les nouveaux produits. A fonctionnalité égale on observe une diminution de la consommation de matières premières qui constitue un des premiers leviers pour la diminution des impacts environnementaux tels que caractérisés par l'analyse de cycle de vie (phase de fabrication).

Logistique

En matière de pratiques liées à la logistique, le Groupe cherche à :

- simplifier le flux logistique afin de réduire la distance de transport entre les sites de production et de stockage. Le Groupe prend également en compte les critères environnementaux en analysant le « coût global » ;
- regrouper les étapes de fabrication en un même lieu permettant de limiter les transports entre sites.
- Des actions d'optimisation logistique sont systématiquement encouragées. Conscient de l'empreinte carbone très élevée du secteur du transport aérien, Legrand a pris une série d'initiatives particulières :
- un recours au fret aérien limité ;
- 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 ;
- 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) ;
- l'optimisation du chargement des camions au départ du centre de distribution international du Groupe vers les principales filiales.

4.4.2 - Innover pour une économie circulaire

La préservation de l'environnement passe aussi par la mise en place des principes de l'économie circulaire.

La démarche consiste à passer d'un schéma linéaire de consommation (exploitation des ressources, fabrication, utilisation, fin de vie et gestion des déchets) à une approche circulaire, à l'image des cycles naturels dans les écosystèmes.

Le Groupe incorpore les principes de l'économie circulaire dans le développement de ses produits. Au sein du Groupe, les principes de l'économie circulaire se déclinent à travers les leviers suivants :

- l'amélioration permanente de la performance environnementale de ses centres de recherche et développement (R&D) ;
- l'emploi de l'analyse du cycle de vie des produits, et formaliser leurs performances environnementales dans des PSP (Product Sustainabilty Profil – ou PEP);
- la traçabilité et la substitution des substances dangereuses dans les produits ;
- la gestion des déchets industriels dans le cadre d'un Système de Management Environnemental (SME) certifié ISO 14001 et conformément aux principes d'éco-conception du Groupe.

Il convient également de souligner que les produits du Groupe, le plus souvent associés aux infrastructures des bâtiments, ont des durées de vie longues (généralement plusieurs dizaines d'années).

Les infrastructures électriques sont évolutives tout au long de la durée de vie d'un bâtiment et les produits et systèmes du Groupe permettent l'ajout de nouvelles fonctionnalités, ce qui permet de retarder, voire éviter, l'obsolescence de ces infrastructures.

Enfin, le rôle des normes et réglementations est primordial en particulier pour les produits garantissant la sécurité électrique qui constituent une partie significative de l'offre du Groupe. L'évolution permanente de ces normes et réglementations couplée à la longue durée de vie des produits ne permet en général pas d'envisager leur réparation pour un marché de l'occasion des composants d'installation.

4.4.2.1 PRIORITE N°15 : INTEGRER LES PRINCIPES DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE DANS LE DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Legrand déploie les principes de l'éco-conception dans le développement des nouveaux produits.

La volonté de Legrand est d'obtenir des produits dont l'éco-conception est scientifiquement établie sur la base de critères objectifs. En ce sens, est déclaré « éco-conçu » un produit dont l'impact environnemental est inférieur à celui du produit de référence.

Dans le cadre de sa feuille de route RSE 2014-2018, Legrand a mis en place un processus d'évaluation des pratiques de ses centres de R&D pour piloter leur progression dans l'acquisition des savoir-faire de l'éco-conception (Legrand Way eco-design).

- A fin 2018, 100 % des centres de R&D du Groupe avaient mis en œuvre les « Pratiques fondamentales » : évaluation de risque pour la présence de substances dangereuses, incorporation des exigences environnementales du Groupe ;

- 94 % des centres de R&D du Groupe avaient mis en œuvre les « Pratiques avancées » : ACV (Analyse du Cycle de Vie), éco-conception, Système de Management de l'Environnement (ISO 14062 ou équivalent).

Legrand Way for Eco-design

Pour la feuille de route 2019-2021, la politique a fait l'objet d'une réévaluation. Elle se concentre désormais sur le déploiement progressif de 8 bonnes pratiques, divisées en 4 étapes de sa réalisation :

ÉTAPE 1 : Pratiques de base

Pratique 1 : Évaluation du risque de présence de substances dangereuses

Au-delà de l'application volontaire de la réglementation RoHS (Restriction of Hazardous Substances) à l'ensemble de ses produits, Legrand a introduit un outil d'analyse du risque de présence de substances dangereuses permettant dès la conception du produit d'orienter les choix vers les solutions techniques garantissant la non-intégration de substances dangereuses.

Pratique 2 : Incorporation des exigences environnementales du Groupe

Il s'agit de prendre en compte non seulement les exigences réglementaires et les contraintes de marché mais aussi sur les engagements pris par le Groupe à travers son approche d'éco-conception.

Il s'agit par exemple des instructions pour le marquage des pièces plastiques ou des recommandations pour faciliter le démantèlement des produits en fin de vie, l'interdiction du PVC.

ÉTAPE 2 : Pratique d'évaluation

Pratique 3 : Utilisation de l'ACV (Analyse du Cycle de vie)

En phase amont du développement d'un produit, l'unité R&D utilise systématiquement un outil d'ACV lors de la définition des concepts pour estimer et/ou comparer leurs impacts environnementaux et ainsi tendre vers l'amélioration de l'empreinte environnementale du produit pour l'ensemble de son cycle de vie.

En remettant en question les solutions techniques usuelles dans les phases de conception et d'industrialisation, l'analyse des impacts environnementaux constitue un remarquable outil d'innovation.

A noter que l'ACV permet d'établir les PEP (Profils Environnementaux Produits).

ÉTAPE 3 : Pratiques de management

Pratique 4 : Détermination et évaluation des Aspects Environnementaux Significatifs des produits (AES)

Chaque unité de R&D définit, en se fondant sur la norme ISO 14 001, les Aspects Environnementaux Significatifs (AES) de ses familles de produits représentatives.

Pratique 5 : Certification ISO 14001 des centres de R&D

Le Système de Management Environnemental (SME) constitue un cadre solide permettant d'assurer l'amélioration continue des processus de R&D.

Le SME doit être conforme à la version 2015 de la norme ISO 14001, demandant plus particulièrement de mettre en perspective les impacts environnementaux de toute la chaîne de valeur du produit.

Pratique 6 : Intégration de la chaîne d'approvisionnement en amont dans l'ACV

Il s'agit d'associer les fournisseurs dans l'approche d'éco-conception de l'unité de R&D. Dans la pratique, les acteurs des équipes R&D et Achats travaillent en partenariat avec les fournisseurs pour trouver des solutions visant l'amélioration environnementale de nos produits.

ÉTAPE 4: Pratiques d'Excellence

Pratique 7 : Amélioration de la chaîne d'approvisionnement en amont

Dans la continuité de l'étape précédente, il s'agit ici de parvenir à une réelle amélioration sur le cycle de vie des produits au travers de la chaîne d'approvisionnement amont.

Pour être considérée comme réussie, la collaboration avec un fournisseur doit aboutir à:

- l' élimination ou substitution des substances dangereuses des matières fournies ;
- le développement d'un produit moins consommateur d'énergie ;
- la réduction significative de l'impact environnemental des composants technologiques (matériaux ou processus).

Pratique 8 : Conception de produits pour une économie circulaire

Il s'agit de l'intégration de matériaux recyclés ; ou d'une conception spécifique visant à augmenter la durabilité (ou la réparabilité), de la certification de produits par des labels environnementaux, etc.

Exemple de produits éco-conçus

Quelques exemples concrets (emballage, conception en vue de la réparabilité, produits certifiés...) méritent d'être mentionnés, pour illustrer la mise en œuvre de la démarche. Par ailleurs, des exemples d'intégration de matériaux recyclés sont fournis au paragraphe 4.4.2.6.

Optimisation des matériaux

La gamme d'interface utilisateur Mosaic et Céliane :

Une réflexion a été menée sur les mécanismes utilisés 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 %. Cette baisse extrapolée sur la totalité des prévisions de fabrication de ces produits permet une réduction d'impact de l'ordre de 57 tonnes d'équivalent CO2.

La gamme de disjoncteurs RX3 :

L'intégration de la démarche d'éco- conception par l'équipe R&D indienne a abouti à la mise sur le marché d'une gamme de disjoncteurs réduisant l'emploi de ressources naturelles non renouvelables et diminuant l'impact négatif de leur fabrication et de leur distribution.

Efficacité énergétique

La gamme de transformateurs EDM :

Une réduction de la puissance dissipée a permis une diminution des impacts environnementaux d'environ 30 % par rapport à la génération de produits précédente. Par ailleurs, cette nouvelle conception a réduit le bruit engendré par le transformateur.

Les 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.

Réduction des emballages

La démarche d'éco-conception permet d'abord de diminuer le ratio volume de l'emballage sur volume du produit. Cette démarche a également abouti à une série d'actions :

- utilisation de carton contenant un taux plus élevé de matériaux recyclés,
- impression à jet d'encre à base d'eau, utilisation de colle acrylique émettant moins de COV, etc.

En 2018 l'emballage « *Wrapeasy Universal Packaging* » développé par Bticino a remporté l'Oscar de l'emballage : une optimisation de l'emploi de la matière a permis de réduire de plus de 70 % en moyenne les impacts environnementaux du packaging des accessoires de la gamme de chemin de câbles P31.

Objectif 2019 et réalisations

L'objectif assigné à chaque unité de R&D est de mettre en œuvre les 8 pratiques du Legrand Way for Eco-design selon une progression définie pour les 3 années à venir. La progression est spécifique à chaque entité en fonction du niveau de maturité.

L'objectif Groupe est 100% de mise en œuvre du Legrand Way for Eco-design à fin 2021.

Chaque année, les centres de R&D doivent démontrer la bonne mise en œuvre de chaque pratique. Les résultats sont systématiquement revus, consolidés et analysés par le Service Environnement Groupe et permettent ainsi d'attribuer un score de performance à chaque centre de R&D.

En 2019, l'objectif Groupe était un taux de mise en œuvre de 87%. Le taux atteint est de 94%, ce qui donne un taux de réalisation de cet objectif de 109%, hors acquisitions 2017, 2018, 2019.

Priorité n°15		2019	2020	2021
% de déploiement du programme *"Legrand Way for Eco-design"*	Résultats	94,2%	0%	0%
	Objectifs	87%	97%	100%
	% de réalisation	**109%**		

4.4.2.2 PRIORITE N°16 : FOURNIR DES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES SUR LES PRODUITS

Les consommateurs recherchent de plus en plus des informations sur l'impact environnemental des produits qu'ils utilisent. La fourniture de ces informations les aide à choisir des produits avec des coûts environnementaux moins élevés. Cette situation permet à Legrand de satisfaire cette demande tout en maintenant sa position sur le marché voire en l'accroissant. C'est également un moyen pour le Groupe d'assurer une très grande transparence, de démontrer sa confiance dans l'efficacité de ses propres actions et de faire connaître son engagement pour l'environnement.

Product Sustainability Profiles (PSP)

Le Product Sustainability Profil (PSP) est un concept propriétaire défini par Legrand pour fournir des informations environnementales ou sanitaires sur ses produits. Sous l'appellation PSP deux types de déclarations relatives aux produits sont identifiées :

- la déclaration environnementale produits (environmental product declaration ou EPD)
- la déclaration sanitaire sur les produits (Health Product declaration ou HPD).

Lorsque l'un ou l'autre de ces deux profils d'informations sur un produit est fourni, ce produit est considéré comme couvert par un PSP de Legrand.

Déclaration environnementale produits (EPD)

Une EPD est un document qui vise à communiquer des informations transparentes et comparables sur l'impact environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie. Il répond à une méthode standardisée permettant de quantifier l'impact environnemental d'un produit ou d'un processus.

Une EPD décrit les impacts environnementaux pour chaque étape du cycle de vie du produit : fabrication (y compris les impacts lors de l'extraction des ressources naturelles pour l'obtention des matières premières), transport avant installation, consommation d'énergie (le cas échéant) durant la phase d'utilisation, maintenance et enfin collecte et traitement en fin de vie. Les impacts mis en évidence concernent le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources naturelles, la consommation d'eau, les déchets produits, etc.

Pour être conforme avec la norme ISO 14025 qui s'intéresse aux informations environnementales, l'EPD doit être enregistrée par un Opérateur de programme qui assure une vérification indépendante du document.

Legrand a choisi PEP Ecopasseport ® en tant qu'opérateur de programme et propose des EPD baptisées Profil Environnemental Produit ou PEP.

Focus : **Legrand membre fondateur du programme PEP Ecopassport en France**

Le programme PEP Ecopassport® est le programme international de référence pour les déclarations environnementales des équipements électriques, électroniques et de génie climatique.

Un Profil Environnemental Produit (PEP) est une EPD de Type III, selon la définition donnée par la norme ISO 14025. le PEP est de plus aligné sur la norme française AFNOR EN 15804. Les données environnementales contenues dans un PEP résultent d'une Analyse multi-critères du Cycle de vie du produit, vérifiées conformément aux exigences du programme PEP Ecopassport®

Les PEP disponibles pour nos produits portent à la connaissance de nos clients des données environnementales tangibles et vérifiées. Ils participent ainsi à la sensibilisation aux enjeux du développement durable.

Les PEP sont également reconnus comme un puissant outil marketing. Par exemple, dans la certification LEED® v4 pour les habitations, le score du bâtiment est plus élevé lorsque des produits qui comportent des PEP y sont installés de manière permanente.

Déclaration sanitaire sur les produits (Health Product Declaration or HPD)

La HPD correspond à un format utilisé pour communiquer des informations sur le contenu et l'impact sanitaire des produits et des matériaux. La HPD fournit tous les éléments d'informations sur les substances chimiques contenues dans les produits en les rapprochant d'un large éventail de listes de « risques » publiées par les autorités publiques, les organisations non gouvernementales (ONG) et des associations scientifiques.

Focus: **Legrand North and Central America rejoint le programme Living Product 50 (LP50) de l'International Living Future Institute (ILFI)**

Legrand North and Central America (LNCA), a rejoint le programme LP50 en mai 2019 et signé la lettre ouverte adressée à la communauté de l'architecture et de la conception de bâtiments.

L'ILFI, qui regroupe des entreprises industrielles de premier plan, se donne pour mission de transformer l'économie des matériaux à travers une démarche collaborative de transparence, d'optimisation et d'innovation à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

Plate-forme de premier plan, l'initiative LP50 vise à permettre aux fabricants de produits de parler d'une seule voix pour influencer leurs clients et les acteurs de leurs chaînes d'approvisionnement, et pour encourager la communauté de la conception de bâtiments à utiliser la documentation transparente disponible (EPD, HPD, et Labels Declare) pour définir les spécifications de leurs produits. Les entreprises membres du LP50 s'engagent à investir dans la transparence de leurs produits et à réduire leur impact sur l'environnement et la santé humaine.

« Le fait de rejoindre le programme LP50 donne à Legrand la possibilité de collaborer et de mettre en commun ses ressources avec d'autres entreprises désireuses de participer activement au mouvement en faveur de la durabilité des produits. Cette initiative collective est propre à susciter au sein de la filière tout entière une impulsion pour le changement qu'aucune organisation ne pourrait accomplir à elle seule, mais qu'il est possible d'obtenir en regroupant nos forces ». *Susan Rochford, VP Sustainability, Energy Efficiency and Public Policy, Legrand, North and Central America.*

Objectif 2019 et réalisations

A fin 2018, le taux de chiffre d'affaires couvert par des PSP était de 70%, pour un objectif de 66%

L'objectif pour la feuille de route RSE 2019-2021 est de maintenir la part des produits dotés d'un PSP à 2/3 du chiffre d'affaires du Groupe.

Il s'agit en effet de poursuivre et de valoriser le travail déjà accompli en termes d'ACV et de connaissance des substances contenues dans les produits.

Il s'agit également d'associer les forces de R&D des acquisitions récentes à la démarche d'éco-conception.

En 2019, le taux de couverture du chiffre d'affaires par des PSP s'élève à 62,4% (hors acquisitions 2018,2019), en baisse par rapport à 2018, du fait de l'intégration dans l'indicateur d'entités américaines nouvellement acquises, représentant un chiffre d'affaires important.

Priorité n°16		2019	2020	2021
% du CA couvert par un PEP	Résultats	62,3%	-	-
	Objectifs	66,7%	66,7%	66,7%
	% de réalisation	94%		

4.4.2.3 PRIORITE N°17 : REVALORISER LES DECHET

La valorisation et la gestion des déchets est un enjeu critique pour l'environnement, en termes de pollution et également d'épuisement des ressources.

En effet, la gestion des déchets est l'une des pierres angulaires de l'économie circulaire. En effet, ils doivent être considérés comme une ressource à exploiter, et non plus comme des rebuts dont il faut se débarrasser.

Le Groupe s'emploie activement à bien gérer les déchets générés par ses activités. Par une gestion responsable, le Groupe œuvre pour limiter la production des déchets liés à ses activités industrielles, et travaille à un traitement adapté des déchets générés, pour éviter au maximum la

mise en décharge, ainsi que l'incinération sans production d'énergie.

Il est également de la responsabilité du Groupe de sensibiliser ses clients et les autres organisations à la nécessité de valoriser les déchets.

Gestion des déchets industriels

Le Groupe œuvre pour limiter la production des déchets liés à ses activités industrielles, et travaille à un traitement des déchets générés qui limite leurs externalités négatives. La part des déchets confiée à des prestataires de revalorisation est ainsi un indicateur clé de la performance de Legrand dans le domaine.

D'un point de vue opérationnel, Legrand s'emploie à maîtriser ses déchets selon 4 axes :

- Une **conception et une industrialisation des produits** qui réduit autant que possible les rebuts et déchets de production. Le Groupe s'efforce de réutiliser tous les rebuts générés directement dans ses processus de fabrication. Ainsi, les carottes de moulage sont broyées et réincorporées avec des matériaux vierges dans le procédé d'injection thermoplastique et les rebuts du processus de découpe du métal réglementairement qualifiés de déchets de production sont systématiquement recyclés en dehors de l'entreprise ;
- Un **partage des bonnes pratiques avec l'identification des actions d'amélioration locales** pour limiter les quantités de déchets à la source ;
- Une **identification des déchets et la définition de consignes de tri** afin de faciliter leur traitement dans des filières de revalorisation. En particulier l'identification des déchets dangereux est essentielle pour un traitement adapté ;
- Le **choix de prestataires offrant la meilleure revalorisation de ces déchets** en limitant au maximum la mise en décharge et l'incinération sans récupération d'énergie.

À titre d'exemple de bonne pratique, le Groupe a mis en place sur ses sites industriels la démarche « 3 R » : Réduire, Réutiliser, Recycler. À travers une participation active de tous ses collaborateurs, plusieurs initiatives ont été mises en place dans les ateliers de production : réunions hebdomadaires avec analyse d'indicateurs, propositions d'amélioration, partage d'idées et suggestions. Cette démarche a permis la réalisation de plusieurs actions remarquables au-delà du sujet spécifique des déchets, entre autres : détection des pertes d'énergie dans les machines, extinction des machines lors des pauses, réutilisation des consommables, tels que les gants et recours au tri sélectif.

Le volume de déchets produits s'élève à 51 milliers de tonnes en 2019, soit un chiffre stable à périmètre courant, par rapport à 2018.

Focus : **zéro déchet mis en décharge d'ici 2022 pour Legrand *North and Central America***

Legrand North and Central America (LNCA s'est engagé d'ici 2022 à ne plus mettre en décharge aucun déchet. Pour cela, LNCA a mis en place une politique de gestion des déchets à destination de ses sites.

Objectif 2019 et réalisations

Dans la dernière feuille de route RSE, le Groupe s'était fixé l'objectif de parvenir à envoyer au moins 80 % des déchets dans des filières de revalorisation. La dernière feuille de route RSE s'est terminée en 2018 sur un taux de valorisation de 91%.

L'objectif pour la feuille de route RSE 2019-2021 est désormais de revaloriser au moins 90 % des déchets.

A fin 2019, le taux de déchets envoyés vers des filières de revalorisation s'élève à 90 %. Ce taux est calculé sur la base des sites industriels tel que définis ci-dessus et n'intègre pas les acquisitions de moins de 3 ans.

L'objectif ultime est de veiller que partout dans le monde, les déchets soient d'abord confiés à des filières de revalorisation. Parallèlement, Legrand encourage activement ses entités à adopter différentes initiatives de réduction des déchets produits durant les phases de production et d'emballage, ainsi que des déchets générés dans les bureaux, et à contribuer à la réussite de ces initiatives.

Priorité n°17		2019	2020	2021
% de revalorisation des déchets *	Résultats	90,0%	0,0%	0,0%
	Objectifs	90,0%	90,0%	90,0%
	% de réalisation	100%		

*Dirigés vers des filières de revalorisation.

4.4.2.4 UTILISATION DE SUBSTANCES DANGEREUSES

Directive RoHS

La directive RoHS *(Restriction of Hazardous Substances)* définit des règles de restriction d'usage de substances dangereuses applicables aux produits électriques et électroniques. Initialement adoptée en 2003 pour une application à partir de 2006, elle a été révisée en 2012 RoHS (2011/65/UE), et la liste des substances visées a été élargie en 2015 (annexe II amendée par la directive déléguée 2015/863/CE).

Dès 2004, Legrand a visé l'élimination des substances de la RoHS de toutes ses solutions qu'elles soient dans le champ d'application de la Directive européenne ou non. Ainsi, après avoir éliminé au début des années 2000 les retardateurs de flamme réglementés, le Groupe a adopté dès 2007 les procédés de soudure sans plomb, opté dès 2009 pour l'utilisation du PVC sans plomb (essentiellement pour les fabrications des profilés de cheminement de câble), et progressivement généralisé la passivation sans Cr6 des traitements de surface des pièces métalliques.

Dès lors, le Groupe était prêt pour l'ouverture du périmètre d'application définit dans la RoHS 2011/65/UE dit « open scope » programmée en juillet 2019.

Par ailleurs, Legrand s'est attaché à généraliser ces exigences de restriction d'usage des substances dangereuses de la directive européenne RoHS à l'ensemble de ses ventes mondiales.

Fin 2018, 98 % du chiffre d'affaires était réalisé avec des produits respectant les exigences de restriction d'usages des substances de la directive RoHS. Fin 2019, le taux est de 91,1%.

Les nouvelles acquisitions ont influé sur cette performance avec l'intégration d'entités non soumises aux obligations de cette réglementation européenne et commercialisant des produits pouvant contenir des substances au-delà des règles de restrictions d'usage de la directive RoHS.

Règlement REACH

Legrand prend en compte les obligations du règlement européen REACH 1907/2006 (Enregistrement, Évaluation, Autorisation et Restriction des substances chimiques) 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 la transmission des données sur les substances concernées au sein de sa chaîne économique (amont et aval) :

- Organisation de la collecte auprès de ses fournisseurs stratégiques (notamment de matières plastiques) de substances et préparations de leurs Fiches de Données de Sécurité (FDS), éléments clés de REACH pour la transmission d'informations sur les substances;
- Un groupe d'experts du laboratoire matériaux central s'associe aux concepteurs et acheteurs pour identifier les typologies de matières et articles achetés avec forte probabilité de présence de substances REACH afin de consulter prioritairement et de façon constructive des fournisseurs ciblés ;
- Mise à disposition des services clients européens du Groupe, et pour l'ensemble des marques, d'un système de réponses connecté à l'Intranet du Groupe. Ceci assure une transmission des données les plus à jour ;
- Présence 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 appuyé 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.

4.4.2.5 FIN DE VIE DES PRODUITS : GESTION DES DECHETS D'EQUIPEMENTS ELECTRIQUES ET ELECTRONIQUES (DEEE)

Legrand agit pour la collecte et le recyclage des produits en fin de vie. Historiquement, le Groupe a fait figure de pionnier en organisant en France depuis plus de 20 ans la reprise et le recyclage des Blocs Autonomes d'Éclairage de Sécurité (BAES). Cette approche a permis de retraiter chaque année plus de 200 tonnes de produits (dont environ 70 tonnes correspondent aux accumulateurs Nickel Cadmium). Aujourd'hui, grâce à cette bonne habitude prise par les électriciens au niveau national, environ 30 % de l'ensemble des BAES mis sur le marché sont collectés en fin de vie (tous acteurs industriels confondus).

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 sûr 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 en association avec l'éco-organisme Ecosystem.

Legrand a participé en tant qu'adhérent fondateur au lancement de cette filière professionnelle qui retraite des équipements électriques et électroniques en fin de vie. Un « DEEE Pro » traité par Ecosystem est recyclé à plus de 75 %.

4.4.2.6 UTILISATION DE PLASTIQUES ET METAUX RECYCLES

Legrand prend un soin particulier à utiliser les matériaux issus des filières de recyclage à chaque fois que possible.

L'utilisation de matériaux recyclés comporte de nombreux avantages :

- Elle permet de préserver les ressources naturelles ;
- Elle réduit l'impact sur l'environnement en diminuant le volume de nouvelles matières premières vierges ;
- Elle réduit les émissions de CO2 du scope 3 pour le Groupe ;
- Elle permet de fournir un nouvel usage à des plastiques déjà utilisés (réduction des volumes mis en décharge) ;
- Elle aide à proposer des produits plus soutenables à nos clients.

L'intégration de matières recyclées est spécifiquement reconnue et valorisée dans le cadre du Legrand Way for Eco-design qui structure la démarche d'éco-conception mondialement déployée par le Groupe.

Plastiques recyclés

Les réseaux mis en place avec les acteurs de la filière du recyclage (notamment Ecosystem en France et Ecolight en Italie) et les fournisseurs de matières plastiques ont permis d'identifier de nouvelles opportunités d'utilisation de plastiques recyclés post-consommation.

Il faut noter que l'utilisation de plastiques recyclés pose généralement des nombreux problèmes techniques et nécessite un travail de R&D spécifique.

Les plastiques recyclés représentent déjà une part significative des matières premières utilisées par le Groupe. Pour ses activités en France près de 6 % des matières plastiques transformées en 2019 sont des matières recyclées.

Focus : engagement dans le cadre de l'AFEP à utiliser des plastiques recyclés en France

En 2017, 33 entreprises membres de l'Afep ont publiquement pris 100 engagements en faveur de l'économie circulaire.

Il s'agit notamment de développer les utilisations de matières premières recyclées pour porter le volume global de 1 000 tonnes en 2017 à plus de 2 000 tonnes en 2025.

L'intégration des plastiques recyclés en boucle fermée présente des difficultés liées à la présence des substances "héritées" c'est à dire des substances utilisées dans le passé pour la production des équipements électriques et électroniques et aujourd'hui réglementées.

En conséquence, Legrand utilise également des plastiques recyclés provenant d'autres filières industrielles (boucle ouverte).

Legrand participe au Groupe de travail dédié à cette question dans le cadre des « Engagements pour la Croissance Verte » français (feuille de route pour l'économie circulaire).

Le déploiement de ces dispositifs nécessite des collaborations multi-sectorielles, notamment des partenariats de recherche avec l'industrie chimique, et le soutien d'organismes publics tels que l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) à travers le dispositif ORPLAST.

Plusieurs exemples peuvent être cités :

- Dans les produits de cheminement de câbles extrudés, Legrand intègre depuis plus de 10 ans, jusqu'à 20 % de plastique recyclé « post-consommation » (polyéthylène provenant du recyclage des flacons de savon et bidons de lessive).
- En 2018 Legrand déploie le projet retenu au titre de l'appel à projet ORPLAST pour une intégration d'un taux plus élevé (jusqu'à 50 %) de polyoléfines recyclés (déchets post-consommation) dans certains de ses produits de cheminement de câble. ORPLAST est un dispositif de l'ADEME qui vise à soutenir l'intégration de matières plastiques recyclées.
- Depuis 2016, les filiales brésiliennes utilisent du polypropylène (PP) recyclé « post-consommation » pour l'injection de pièces plastiques.
- Production de boites d'encastrement Batibox en Italie avec intégration de plastique issu du recyclage des équipements électroménagers.
- Travail en coopération avec un grand producteur européen de Polystyrène recyclé (PS) qui a abouti en 2017 par l'utilisation d'un polystyrène recyclé pour la production de la boîte d'encastrement de la gamme Practibox et certaines parties de produits de la gamme XL3 125 ou Drivia.
- De nombreux produits Legrand sont livrés avec des protections de chantier - afin d'éviter les éventuelles dégradations durant les travaux de peinture - réalisées avec du polyéthylène téréphtalate (PET) 100 % recyclé.
- Depuis 2018, du polycarbonate issu de l'industrie automobile est utilisé dans le moulage de pièces opaques de certaines gammes d'interfaces utilisateur.
- Aux États-Unis, les panneaux acoustiques en feutre PET de la gamme OCL Acoustic Solutions sont composés à 75 % de matériaux recyclés « post-consommation » (bouteilles d'eau et de boissons gazeuses).

Métaux recyclés

L'incorporation de matière recyclée est une pratique généralisée chez les fournisseurs de métaux. Ainsi la part de matériaux recyclés dans les aciers courants est généralement comprise entre 25% et 35 %. Il est néanmoins important de concevoir les produits de façon à accepter l'utilisation de nuances d'acier pouvant intégrer un taux élevé de métal recyclé (jusqu'à 100%). C'est pourquoi Legrand s'impose de développer ses produits sur la base de cahier des charges matières adaptés à cette exigence d'intégration d'acier recyclé. Il en est de même pour l'aluminium et les alliages cuivreux que le Groupe utilise en grandes quantités. La part de métal recyclé dépasse généralement 80 % pour l'aluminium et se situe entre 40% et 80 % pour le cuivre et ses alliages.

Ainsi, les produits Legrand utilisent des métaux comportant au moins 30 % de matériaux recyclés et cette évaluation de la part des métaux recyclés peut être considérée comme prudente.

4.4.3 - Lutter contre la pollution

L'activité Legrand consiste principalement en différents processus d'assemblage et de transformation. Le Groupe n'utilise pas directement de grandes quantités de substances chimiques ce qui limite le risque induit par différents types de pollution. Toutefois, les émissions de Composés Organiques Volatils (COV), qui proviennent essentiellement des hydrocarbures et de leurs dérivés chimiques, constituent un sujet d'attention de par leur effet néfaste sur la santé. Désireux de donner la priorité à ce problème, le Groupe affecte des ressources à la réduction des COV et à la lutte contre ses impacts négatifs.

4.4.3.1 PRIORITE N°18 : REDUIRE LES EMISSIONS DE COMPOSES ORGANIQUES VOLATILS (COV)

Les Composés Organiques Volatils sont des substances qui s'évaporent à température ambiante et se trouvent généralement dans les biens d'équipement ménager, les produits d'entretien, les peintures et les matériaux de construction. L'exposition aux COV a des effets néfastes importants sur la santé humaine et sur l'environnement, et constitue l'une des principales sources de pollution due aux installations industrielles.

La pollution de l'air liée aux activités du Groupe se manifeste principalement par les émissions de Composés Organiques Volatiles (COV) liées à certains processus mis en œuvre dans ses unités de production comme le dépôt de peinture ou d'encre sur la surface des produits à des fins de production ou de décoration, le dégraissage des métaux, l'utilisation d'huiles évanescentes, la soudure de composants électroniques, ou encore le moulage de polyesters insaturés. Durant les dernières années le Groupe s'est attaché à caractériser plus précisément et plus exhaustivement ses émissions de COV.

Désormais, Legrand entend mieux contrôler les émissions de COV et surtout limiter les quantités rejetées dans l'environnement. Cette démarche vise avant tout à lutter contre la pollution, mais aussi à renforcer l'image écologique de la marque et avoir ainsi une influence positive sur le marché.

Politiques menées

Legrand œuvre pour éviter les processus qui génèrent des COV et utilise des filtres qui permettent de les traiter et de les détruire dans les processus existants. La stratégie de Legrand en matière de COV s'articule autour de 4 grands axes :

- opérer la distinction entre les sites émetteurs de COV et ceux qui n'en émettent pas ;
- parmi les sites émetteurs, identifier les activités qui conduisent à ces émissions ;
- mettre en place des actions d'éco-conception pour réduire les émissions voire les éliminer. par exemple utiliser des peintures exemptes de solvants ou choisir le marquage au laser plutôt que l'utilisation d'encres ;

Lorsque des émissions subsistent capter les COV et les éliminer grâce à des filtres au charbon actif.

Objectif 2019 et réalisations

Le Groupe se donne pour objectif de réduire de 10 % le niveau absolu des émissions de COV liées à ses activités d'ici à 2021 par rapport à 2018, soit une diminution annuelle de 3,5 % en prenant 2018 comme année de référence, et à périmètre constant.

En 2019, les émissions de COV sont de 121 tonnes, contre 127 tonnes en 2018.

Cela représente une diminution de 4,5 %, soit une performance annuelle de 127% par rapport à l'objectif.

Ce taux est calculé sur la base des sites industriels tel que définis ci-dessus et n'intègre pas les acquisitions de moins de 3 ans

Priorité n°18		2019	2020	2021
% de réduction des Composés Organiques Volatiles *	Résultats	-4,4%		
	Objectifs	-3,5%	-7,0%	-10,0%
	% de réalisation	127 %		

*Ne sont prises en compte que les émissions liées à l'activité (hors activités de maintenance).

4.4.3.2 POLLUTION DES SOLS ET PROTECTION DE LA BIODIVERSITE

Legrand n'exploite pas directement les sols ni la biodiversité dans le cadre de ses activités. Les sites de fabrication du Groupe sont majoritairement localisés au sein de zones d'activités ou de zones industrielles réglementées spécifiquement. La nature manufacturière des activités du Groupe peut permettre une configuration des sites en étages, limitant ainsi l'empreinte au sol de ces mêmes sites. Conscient des risques de pollution des sols liés à ses activités, le Groupe a pris des mesures de prévention.

Par ailleurs, Legrand accorde une grande importance au concept de biodiversité grise. Par analogie avec l'énergie grise, la biodiversité grise se comprend comme le cumul des impacts sur les écosystèmes et la biodiversité pour l'ensemble du cycle de vie d'un matériau ou d'un produit : extraction des matières premières, fabrication, transport, mise en œuvre, utilisation et fin de vie. Chacune de ces étapes génère des impacts sur le vivant (tels que destruction d'espèces ou d'habitats naturels, consommation de ressources, pollutions diverses, émissions de GES…).

L'évaluation de la biodiversité grise peut s'appuyer sur les PEP (Profils Environnementaux Produits) dont les nombreux indicateurs d'impact (indicateurs intermédiaires), tels que la toxicité de l'air, toxicité de l'eau ou l'eutrophisation, permettent d'estimer l'atteinte potentielle à la biodiversité (indicateurs de dommages).

Le Groupe dispose ainsi d'une base de départ relativement large pour une évaluer son empreinte indirecte sur la biodiversité.

4.4.3.3 OPTIMISATION DE LA CONSOMMATION D'EAU

Legrand aborde de façon différenciée ses prélèvements d'eau, en prenant en compte la rareté locale de la ressource. L'impact de son activité est mesuré à travers la prise en compte des consommations d'eau des sites industriels (issue du reporting environnemental), ainsi que la valeur locale de l'eau, estimée à partir de son degré d'abondance naturelle et des conditions d'accès à cette ressource.

Le Groupe évalue ainsi son exposition et sa dépendance à partir de référentiels publics. En combinant les consommations reportées par les sites et les données cartographiques du WSI (*Water Scarcity Index*) publiées par l'UNEP (*United Nation Environment Programme*), le Service Environnement a déterminé 20 sites qui contribuent à 80 % de la pression hydrique du Groupe dans le monde.

Cette analyse a également permis d'évaluer qu'environ 70% des consommations d'eau du Groupe se font sur des sites industriels eux-mêmes localisés sur des zones caractérisées par une exploitation de l'eau faible ou modérée (indice WSI < ou égal à 0,7). Cette approche permet aux industriels de mieux cibler leurs actions sur les sites les plus sensibles vis-à-vis de leur impact environnemental sur les ressources locales en eau.

Legrand utilise une eau de qualité sanitaire standard. Le respect d'aucun critère limitatif de type paramètre physico-chimique, microbiologique ou organoleptique n'est exigé. La majeure partie de l'eau utilisée par Legrand l'est pour les usages sanitaires de ses employés sur leur lieu de travail. Le traitement de l'eau après usage est donc semblable au traitement de l'eau utilisée par la population locale.

Les quelques installations de Legrand employant l'eau pour un usage industriel sont rigoureusement contrôlées pour limiter tout risque de pollution. Ainsi les ateliers de traitement de surface disposent d'installations de traitement des effluents strictement maintenues et régulièrement rénovées. D'une manière plus générale, la politique de certification ISO 14001 des sites du Groupe telle que rappelée plus haut, entraîne le déploiement de pratiques et de procédés industriels responsables en matière de gestion de l'eau.

Durant l'année 2019 la consommation d'eau du Groupe a représenté 773 000 m3, contre 855 000 de m3 en 2018, soit une baisse de 9,5 % à périmètre courant.

Depuis 2013, on constate une diminution de la consommation d'eau de presque 25 %. Sur le moyen terme la variation est donc nettement plus favorable que l'objectif interne défini au début des années 2000 d'une réduction de 2% par an et démontre l'efficacité continue des actions mises en place.

Enfin rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation d'eau se traduit par une intensité de consommation d'eau moyenne de 128 m3/million de chiffre d'affaires à fin 2019, contre 253 à fin 2013, soit une consommation divisée par 2. Ce chiffre extrêmement bas mérite d'être mis en perspective avec ceux d'autres secteurs industriels parfois 10 fois plus élevés.

Des dispositifs visant à traiter, recycler ou réutiliser l'eau ont été mis en œuvre dans certains pays :

- Le site de Jalgaon en Inde récupère les eaux de pluie pour alimenter le réseau sanitaire.
- En Australie, l'eau de pluie est récoltée et utilisée pour les espaces verts.

4.5 - DEVOIR DE VIGILANCE

Conformément à sa stratégie RSE, et conformément à la loi française de 2017 relative au Devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordres, Legrand a mis en place un plan de vigilance dont la structure et les résultats sont présentés ci-dessous.

L'objectif est de s'assurer que nos partenaires s'engagent à respecter nos standards en matière de pratiques de travail, d'éthique des affaires, d'environnement, de santé et de sécurité.

4.5.1 - Périmètre et modalités de mise en œuvre

Le plan de vigilance s'applique à toutes les entités consolidées du Groupe sans exception. Conformément au processus d'arrimage, les nouvelles acquisitions sont intégrées dès que possible dans le dispositif. Les entités intègrent ainsi le reporting de performance extra-financière à l'issue de la 1ère année pleine de reporting.

Le tableau ci-après synthétise le plan de vigilance de Legrand pour le respect des Droits humains, de l'environnement, et de la santé et la sécurité des personnes, pour ses propres activités et celles de ses fournisseurs. Il s'articule selon trois dimensions :

- les 5 étapes de la loi pour l'implémentation d'un plan de vigilance ;
- 3 catégories d'enjeux : Droits humains, santé et sécurité des personnes et environnement ; et
- 2 périmètres d'activités : les activités de Legrand et de ses filiales et celles de ses fournisseurs et sous-traitants avec lesquels une situation commerciale est établie.

Dans le cadre de ses activités commerciales, Legrand a historiquement principalement une activité de « flux » notamment avec ses clients distributeurs, qui eux-mêmes revendent aux installateurs ou aux utilisateurs finaux les solutions (produits et services) du Groupe. Cependant les ventes liées à des projets tendent à se développer. Dans cette perspective, Legrand étudie l'extension du plan de de vigilance à l'activité projets.

4.5.2 - Gouvernance

Le plan de vigilance est animé par la Direction de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Un groupe de travail regroupant les fonctions finance, achats, opérations, santé et sécurité au travail, ressources humaines, environnement et juridique a été constitué. Il a contribué à l'élaboration du plan de vigilance et se réunit régulièrement pour le piloter.

Le groupe de travail restitue ses travaux au Comité des risques (dispositif, plan d'actions, résultats), le plan de vigilance étant identifié comme un élément de réduction des risques pour le Groupe et pour ses parties prenantes.

Les membres du Comité de direction sont présents lors du Comité des risques.

Le plan de vigilance est également présenté et discuté au sein du comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, un des comités spécialisés du Conseil d'administration.

Le plan de vigilance a été présenté aux représentants syndicaux au niveau français et européen.

4.5.3 - Vision d'ensemble du plan de vigilance

	Droits humains (DH) et libertés fondamentales	Santé et Sécurité au Travail (SST) des personnes	Environnement
CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LES PARTIES PRENANTES			
Legrand	Cartographie des risques Droits humains	Reporting accidents (en temps réel, mensuel, annuel) Sécurité en voyage : identification des zones à risque	Certification ISO 14001 (identification des Aspects Environnementaux Significatifs)
Fournisseurs	Cartographie des risques RSE (environnement, SST, DH, éthique et chaîne d'approvisionnement). Ciblage catégories d'achats les plus exposées et fournisseurs les plus pertinents.		
PROCÉDURE D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION (AU REGARD DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES)			
Legrand	Mise à jour annuelle d'une auto-évaluation DH par les filiales	Surveillance des résultats du reporting SST (processus et taux d'accidents)	Reporting environnement annuel Certification ISO 14001 (audits réguliers)
Fournisseurs	Révision périodique de la cartographie des risques, adaptation de la liste des fournisseurs sensibles en conséquence. Audits documentaires, définition du niveau de risque du fournisseur (scorecard RSE), audits sur sites.		
ACTIONS DE PRÉVENTION DES ATTEINTES GRAVES OU D'ATTÉNUATION DES RISQUES			
Legrand	Charte des Droits humains Suite auto-évaluation, en cas de risque détecté, plan d'actions suivi par le Groupe	Déploiement Legrand Way Health&Safety Plans d'actions suivi par le Groupe, si risque détecté via le reporting Support International SOS	Plans d'actions locaux de réduction des risques dans le cadre de la démarche ISO 14001. Suivi centralisé des plans d'actions visant la réduction des consommations énergétiques et la valorisation des déchets industriels
Fournisseurs	Formation aux achats responsables Cahier des charges achats (ou contrats, ou CGA) stipulant le respect des réglementations, des engagements RSE de Legrand. Processus d'homologation et de gestion des « fournisseurs sensibles RSE » Atténuation des risques : plans d'action des fournisseurs risqués en termes de RSE suivis en central		
MÉCANISMES D'ALERTE OU DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS			

	Droits humains (DH) et libertés fondamentales	Santé et Sécurité au Travail (SST) des personnes	Environnement
Legrand et Fournisseurs	Mécanisme d'alerte Groupe – voir « Focus : Le portail de signalement du Groupe Legrand » dans le paragraphe 4.2.3		
DISPOSITIFS DE SUIVI DES MESURES ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ			
Legrand	**Priorité n°7 RSE** : Respecter l'engagement du Groupe en matière de Droits humains	**Priorité n°9 RSE:** Déployer les meilleures pratiques en matière de santé et sécurité au travail	**Priorité n°13 RSE:** réduire l'empreinte carbone opérationnelle **Priorité n°17 RSE:** assurer la valorisation des déchets **Priorité n°18 RSE:** réduire les émissions de Composés Organiques Volatils
Fournisseurs	**Priorité n°3 :** sensibiliser et former à la démarche d'achats responsables **Priorité n°4 :** mesurer les progrès accomplis par les fournisseurs identifiés comme à risque en termes de RSE		

4

4.5.4 - Activités des fournisseurs

Cartographie des risques & évaluation régulière

Cette cartographie a pour but :

- d'identifier les risques pour l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, communautés, environnement, clients) du fait de l'activité de nos fournisseurs et sous-traitants ; et,
- de pondérer ce risque par les enjeux de la relation de Legrand avec ceux-ci, notamment en termes de montants d'achats.

Une information détaillée sur la méthodologie se trouve au paragraphe 4.2.2.2 « cartographie des fournisseurs à risque ».

Cartographie 2014-2018

La première cartographie des risques a été réalisée en 2014 dans le cadre de la feuille de route RSE 2014-2018.

Elle visait principalement les fournisseurs dont l'activité est consommatrice de produits chimiques, ce qui présente un risque notamment pour la santé-sécurité des employés et pour l'environnement, par exemple l'activité de traitement de surface, de galvanisation, de peinture ou la fabrication de batteries. Ainsi, cinq catégories d'achats exposées au risque chimique avaient été détectées. La cartographie des risques s'était d'autre part intéressée aux fournisseurs basés dans des pays exposés à des risques RSE, notamment sociaux, et dépendants économiquement de Legrand.

Au total, 200 fournisseurs avaient ainsi été identifiés, analysés et suivis.

Cartographie 2019

Une nouvelle cartographie des risques a été initiée en 2018 pour être déployée à compter de janvier 2019 dans le cadre de la feuille de route RSE 2019-2021.

Elle a été réalisée avec le support d'Ecovadis, expert de l'évaluation des pratiques RSE dans la chaîne d'approvisionnement. Leur méthodologie permet d'attribuer à chaque catégorie d'achats un niveau de risque RSE global afin de prioriser les actions.

Les critères de risques pris en compte dans la méthodologie Ecovadis sont les suivants :

- risque RSE de la catégorie d'achats, prenant en compte les risques environnementaux, sociaux, éthiques et ceux liés à la chaîne d'approvisionnement (70% du risque RSE global) ;
- risque achats, prenant en compte notamment le volume d'achats et l'exposition de la marque (30% du risque RSE global).

Chaque catégorie d'achats est ainsi cotée avec un niveau de risque RSE compris entre 1 et 6 ; 6 étant le niveau le plus risqué.

Le Groupe travaille ainsi en priorité sur les 21 catégories d'achats détectées avec les plus hauts risques RSE, en commençant par les fournisseurs avec lesquels il y a une activité significative.

Ceci représente environ 500 fournisseurs pour l'ensemble du Groupe. Parmi eux, plusieurs dizaines pour les achats corporate et la France, les Etats-Unis, l'Inde, la Chine, l'Italie, une vingtaine pour le Brésil, la Colombie, la Turquie, une dizaine pour la Russie, les pays européens, les sites en Asie du sud-est.

Pour assurer une continuité des actions, les 5 catégories d'achats risquées détectées pour la précédente feuille de route ont été ajoutées, ce qui fait un total de 26 catégories d'achats pour lesquelles un suivi spécifique est attendu par les services achats des entités du Groupe, soit une trentaine de pays.

La cartographie des risques est remise à jour pour chaque nouvelle feuille de route RSE.

Procédure régulière d'évaluation de la situation

Les fournisseurs détectés selon la cartographie des risques sont appelés « fournisseurs sensibles » en terme de RSE. Il s'agit en effet en premier lieu d'un ciblage théorique et non de l'identification de risques réels.

Ils suivent alors systématiquement le dispositif de gestion du risque suivant :

- **Un audit documentaire aboutissant à la « scorecard RSE »** : il prend la forme d'un questionnaire détaillé concernant 4 axes clés :
  - le respect des Droits humains et des libertés fondamentales (incluant le respect des 8 conventions fondamentales de l'OIT) ;
  - la santé et la sécurité des collaborateurs (notamment l'évaluation des risques professionnels, l'identification des équipements de protections individuels et collectifs et leur utilisation par les employés) ;
  - la gestion des questions environnementales (par exemple la prise en compte du traitement des effluents) ;
  - la démarche d'achats responsables du fournisseur (notamment l'identification de ses propres fournisseurs à risques RSE).

Le score maximum est de 100 points :

- résultat > 55 : fournisseur conforme ;
- résultat entre 35 et 55 : fournisseur à risque ;
- résultat < 35 : fournisseur critique.

Pour les fournisseurs identifiés « à risque » et « critique » un plan d'amélioration devra être mis en place.

Par leur historique de fonctionnement, certains pays, comme les Etats-Unis, l'Inde, la Colombie ou le Brésil ont utilisé un questionnaire et un système de score un peu différents mais toujours plus exigeant. Par exemple les équipes des Etats-Unis considèrent que le fournisseur est conforme lorsque le résultat est > à 70.

En 2019, 269 scorecards ont été réalisées, principalement par les équipes achats des Etats-Unis, des achats corporate, de la France, de l'Italie, de la Chine, de l'Inde, de la Colombie, du Brésil.

Les résultats obtenus sont les suivants :

- 177 fournisseurs sont ressortis conformes RSE (66%) ;
- 82 fournisseurs sont ressortis risqués RSE (30,5%) ;
- Une dizaine sont ressortis critiques (3,5%).

- **Un audit sur site** : il est organisé à la suite de l'audit documentaire suivant les éléments de preuve fournis par le fournisseur.

En 2019, 72 audits RSE sur les sites des fournisseurs ont été réalisés, principalement en Colombie, en Chine, au Brésil, en Italie et en Inde.

Ce dispositif d'évaluation et de suivi est progressivement automatisé via la plateforme digitale SVM « Supplier Value Management » décrite dans le focus du paragraphe 4.2.2.2.

Mesure de prévention et d'atténuation des risques

Les principales mesures pour prévenir et atténuer les risques sont :

- **Informer les fournisseurs** des engagements RSE attendus par Legrand, notamment via le cahier des charges achats, le contrat ou les conditions générales d'achats.

Voir section 4.2.2. « le Système de Management de la Qualité (SMQ) achats »).

- **Suivre un processus** d'homologation, qui comprend un questionnaire RSE.
- **Former les collaborateurs** aux achats responsables.

Pour la période 2019-2021, Legrand a l'objectif de former 1000 collaborateurs. En 2019, 503 collaborateurs ont été formés aux achats responsables.

Voir section 4.2.2.2, « Priorité 3A : Formation aux achats responsables ».

- **Intégrer des critères RSE** dans les critères de choix des fournisseurs, notamment la maîtrise du risque RSE par le fournisseur.

Pour la période 2019-2021, Legrand a l'objectif de déployer la démarche prenant en compte le « coût du cycle de vie » dans 30 pays d'ici 2021. En 2019, 9 pays se sont engagés dans la démarche.

Voir section 4.2.2.1.2 « Priorité 3B : mise en œuvre d'une démarche prenant en compte de « coût du cycle de vie » dans les processus d'achats ».

- **Mettre en place des plans d'amélioration** avec les fournisseurs détectés à risques ou critiques. Ces plans d'action formalisés sont pilotés localement par le responsable achats du pays ou par un correspondant achats responsables (comme en Inde, en Chine et aux États-Unis).

Pour la période 2019-2021, Legrand a l'objectif que 100% des fournisseurs à risque aient démontré une amélioration.

Voir section 4.2.2.2 « Priorité 4 : mesurer les progrès des fournisseurs à risque en termes de RSE ».

- **Partager l'avancement des plans d'actions** et les situations critiques périodiquement entre les responsables achats des pays et la responsable achats durables du Groupe. Une revue trimestrielle est réalisée en Comité de direction achats et en Comité de pilotage RSE achats, des données sont également partagées semestriellement avec le Comité des risques du Groupe.

Efficacité et résultat du plan de surveillance

Depuis 2014, Legrand a cessé ses relations avec 5 fournisseurs sensibles pour des raisons d'écarts majeurs ou de non-implication dans le déploiement du plan de progrès.

Aucun écart grave comme le travail des enfants n'a été détecté.

Il ressort principalement des plans d'actions la nécessité de produire périodiquement l'information documentaire nécessaire (certificats environnementaux par exemple), la formalisation de procédures en matière de santé/sécurité (comme par exemple l'affichage des risques dans les usines, la sensibilisation au port des masques, gants, chaussures de sécurité, la définition d'un plan d'évacuation et exercice associé, l'amélioration du stockage des produits chimiques, etc.).

Par exemple en 2019, en Inde, 16 fournisseurs risqués en termes de RSE avaient été ciblés pour progresser sur leur plan d'actions, 13 ont finalisé leurs actions et sont passés « conformes RSE », 2 ont encore une action à finaliser, relative à la finalisation de la mise en place d'une station de traitement des eaux et 1 est ressorti critique suite à un audit réalisé en décembre 2019, le plan d'actions est en cours.

Indicateurs relatifs au plan de vigilance fournisseurs	
Indicateurs de moyens	
Nombre de personnes formées aux achats responsables	503
Taux de couverture analyse des risques achats	100%
Nombre d'audits documentaires (*scorecards* RSE)	269
Nombre d'audits sur site	72
Nombre de plans d'action suivis	En cours de consolidation
Indicateurs de risques	
Nombre total de fournisseurs	35 000
Nombre de fournisseurs sensibles en termes de RSE (analyse théorique des cartographies RSE)	700 (200 en 2014 + 500 en 2019)
Nombre de fournisseurs risqués en termes de RSE (au regard des 269 scorecards RSE réalisées à fin 2019)	82
Nombre de fournisseurs critiques en termes de RSE (au regard des 269 scorecards RSE réalisées à fin 2019)	10
Indicateurs de Performance	
Nombre d'alertes éthiques (internes et externes) concernant les fournisseurs	0
% de fournisseurs risqués en termes de de RSE ayant démontré une amélioration de leur situation	Disponible en 2020
Nombre de fournisseurs ayant fait l'objet d'une rupture de contrat	5 depuis 2014

4.5.5 - Activités du Groupe

4.5.5.1 DROITS HUMAINS

Cartographie des risques & d'évaluations régulières

Cartographie des risques théoriques

Depuis 2012, Legrand établit une cartographie des risques en matière de Droits humains au travail. Celle-ci dresse une classification des pays d'implantation du Groupe en s'appuyant sur la ratification des 8 conventions de l'OIT relatives aux principes et droits fondamentaux au travail et sur l'indice *Freedom in the World.*

Cette démarche a permis de déterminer qu'en 2019 :

- 67 % des effectifs du Groupe sont présents dans des pays dits libres,
- 33 % le sont dans des pays dits non libres ou partiellement libres selon l'indice « Freedom in the World », qui sont principalement la Chine, la Russie, Hong Kong, l'Egypte, la Turquie, le Mexique.

Cette analyse permet de prioriser ces pays dans les échanges et travaux réalisés.

En 2018, Legrand a complété son approche en réalisant une cartographie des risques théoriques relatifs aux six enjeux principaux suivants : travail des enfants, travail forcé, santé/sécurité, conditions de travail, liberté d'association et discrimination.

Ces risques théoriques ont été hiérarchisés selon les critères ci-après :

- la gravité potentielle de l'atteinte, mesurée à travers l'étendue potentielle (taille d'effectif) ;
- la difficulté de remédiation et l'ampleur ;
- la probabilité d'occurrence.

Cet exercice de hiérarchisation a été réalisé en s'appuyant sur des sources externes telles que le Global Rights Index de l'ITUC, les rapports de l'US Department of State sur le travail forcé, le travail des enfants et la situation des droits humains dans le monde (classés par pays). L'entreprise a également pris en compte la (non-)ratification des conventions de l'OIT ainsi que l'existence ou non de dispositions législatives locales.

Partant de ces sources, Legrand est arrivé à une hiérarchisation permettant d'identifier les risques théoriques les plus saillants par pays.

Les pays ayant été identifiés comme théoriquement les plus à risque sont les suivants : Algérie, Arabie saoudite, Chine, Colombie, Corée du sud, Émirats arabes unis, Égypte, Hong Kong, Inde, Indonésie, Kazakhstan, Malaisie, Maroc, Mexique, Philippines, Russie, Singapour, Thaïlande, Turquie, Ukraine et Venezuela.

Cartographie des risques inhérents

Jusqu'en 2018, Legrand a basé ses diligences au sein de ces pays sur la base de la méthodologie du Danish Institute For Human Rights. L'auto-évaluation des filiales a été complétée par un entretien avec le Responsable des enjeux sociétaux. À la suite de cette évaluation, un certain nombre de risques inhérents a été identifié. Un plan d'actions d'amélioration a ensuite été défini avec le responsable Ressources Humaines local.

Depuis 2019, Legrand déploie une nouvelle grille d'investigation, toujours inspirée du questionnaire du Danish Institute, et évalue régulièrement à travers cet outil, la conformité des pratiques de ses filiales eu égard à sa Charte des Droits humains.

Mesure de prévention et d'atténuation des risques

Courant 2017, Legrand a élaboré une charte relative aux Droits humains, inspirée des principes et normes préalablement détaillés. Cette charte a été approuvée par le Directeur Général. Elle traduit opérationnellement les engagements du Groupe à respecter les textes précités. Elle a vocation à informer toutes les parties prenantes internes et externes des principes et engagements que le Groupe se fixe et fixe à ses partenaires dans le cadre de ses activités.

En 2018, cette charte a fait l'objet d'un déploiement auprès des responsables de filiales et des responsables achats et ressources humaines locaux. Ce sont ainsi près de 140 personnes qui ont été sensibilisées aux thématiques couvertes par les Droits humains.

En 2019, tous les pays ont réalisé une auto-évaluation du respect des droits fondamentaux au travail. Les pays ayant rempli le questionnaire d'autoévaluation couvrent 99,9 % de l'effectif.

5 filiales situées en Tunisie, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, dans les Pays Baltes et en Allemagne n'ont pas reporté. Cela représente un effectif total inférieur à 40 personnes. L'évaluation sera réalisée en 2020.

Efficacité et résultat du plan de surveillance

Les situations de travail forcé et de travail des enfants telles que définies par les conventions de l'OIT ne sont pas présentes au sein des entités du Groupe analysées.

Les questionnaires déployés ont permis d'identifier des sources de progrès sur des pratiques déjà existantes dans le Groupe mais insuffisamment déployées.

Parmi les actions d'amélioration suivies, les principales ont pour thème :

- la sensibilisation à la non-discrimination ;
- l'amélioration des conditions d'emploi, le déploiement d'actions en faveur de la santé/sécurité ;

- la communication sur l'existence d'un dispositif d'alerte.

Ainsi, dans une démarche d'amélioration continue, des plans d'actions sont mis en place.

Ces plans d'actions sont suivis dans le cadre des objectifs fixés dans la priorité relative aux Droits humains de la feuille de route RSE 2014-2018. (voir paragraphe 4.4.1.1)..

4.5.5.2 SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

Cartographie des risques & d'évaluation régulière

Dans le cadre de l'approche sur les Droits humains (paragraphe ci-dessus), le questionnaire adressé à l'ensemble des filiales du Groupe en 2019 aborde la thématique de la « Santé & Sécurité au Travail » (SST).

Ainsi, le critère d'ampleur est positionné à « élevé » pour la thématique SST, de même que le critère de remédiation.

Le traitement des résultats est priorisé conformément à la liste de pays mentionnés dans le paragraphe 4.5.5.1.

Cette méthodologie fournit une cotation liée à l'environnement dans lequel le Groupe exerce ses activités. Notre analyse est complétée par l'identification des périmètres les plus accidentogènes, sur la base de leurs résultats d'accidentologie (taux de fréquence 1 et 2 des accidents avec et/ou sans arrêt de travail).

On obtient donc une liste priorisée à la fois sur des critères de risque pays (cotation pays) et sur des critères liés à l'activité de nos sites (accidentologie).

Ainsi, sur les critères de risque pays, l'analyse fait ressortir en premier lieu les périmètres suivants du Groupe : le Brésil, la Chine et l'Inde.

En matière d'accidentologie, les pays du Groupe où le taux de fréquence des accidents avec arrêt (TF1) est le plus élevé sont la France, le Canada et l'Espagne.

Cette liste se complète avec les pays du Groupe où le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt (TF2) est le plus élevé, à savoir les États-Unis, et la Turquie. Des plans d'action spécifiques y sont en cours.

Les accidents du travail avec ou sans arrêt sont classés par cause standard et les 3 principales en 2019 ont été :

- objet en cours de manipulation (35 %) ;
- chute et heurt de plain-pied (21 %) ;
- machines (8 %).

Mesure de prévention et d'atténuation des risques

Les incontournables de la SST

Le Groupe a défini des incontournables SST. Ils portent sur les thèmes suivants :

- les consignes de sécurité formalisées sur la base de l'évaluation des risques ;
- la communication et formation (management, campagnes de sensibilisation et résultats, heures de formation à la SST) ;
- le traitement des accidents (analyse systématique des causes racines et définition d'un plan d'actions, utilisation du « totem » pour marquer l'emplacement de l'incident et reporting en temps réel) ;
- le traitement des presque-accidents (système de remontée et de traitement étendu aux situations dangereuses) ;
- le management (promotion de la politique de SST du Groupe, Comités de SST, visites sécurité et quarts d'heure sécurité) ;
- la santé (surveillance de la santé, prévention des troubles musculosquelettiques, objectifs de l'ONU et prévention des risques psycho-sociaux).

Ces incontournables font désormais partie des critères de SST de la feuille de route RSE du Groupe.

Pour plus de précisions sur ces critères, se référer au paragraphe 4.4.2 du présent document.

Un reporting complet

Un processus de reporting à 3 niveaux est en place :

- reporting en temps réel des accidents du travail (information immédiate de la Direction générale du Groupe) ;
- reporting trimestriel sur les données d'accidentologie (accidents, jours d'arrêt, maladies professionnelles) ;
- reporting annuel portant sur l'accidentologie mais aussi sur les critères de la feuille de route RSE.

Plans d'actions ciblés

En France, compte tenu des résultats en matière d'accidentologie, un dispositif spécifique est en place. Il s'agit notamment de déployer des outils destinés à développer la culture de sécurité de l'ensemble de nos collaborateurs. Par ailleurs, les unités les plus accidentogènes sont accompagnées par un cabinet externe d'experts.

Aux Etats-Unis, un plan d'actions spécifique est en cours sur les principaux risques d'accident. Il s'agit par exemple de développer l'analyse ergonomique des activités et de définir une politique de manutention pour prévenir les accidents liés à cette activité.

Efficacité et résultat du plan de surveillance

À l'issue de la feuille de route 2014-2018, une diminution significative de l'indicateur de référence (TF1) avait été observée puisqu'il était passé de 8,37 à 4,22.

Le Groupe a changé d'indicateur de référence puisqu'il s'appuie désormais sur le TF2 qui intègre les accidents avec et sans arrêt de travail.

Au cours de l'année 2019, le TF2 du Groupe a diminué sensiblement en passant de 6,53 à 5,49.

Indicateurs relatifs au plan de vigilance sur nos sites Enjeux droits humains & santé et sécurité au travail	
Indicateurs de moyens	
Heures de formation aux enjeux de Santé et Sécurité au Travail	170 725 heures (5,2 en moyenne par personne)
Taux de couverture de la cartographie des risques Droits humains	99,9%
Taux de couverture du reporting Santé et Sécurité au Travail	100%
% effectifs couverts par le déploiement des meilleures pratiques du programme Health & Safety	43,6%
Indicateurs de risques	
% des effectifs travaillant dans des pays non libres ou partiellement libres	33%
Indicateurs de Performance	
Nombre d'alertes éthiques (internes et externes) concernant le droit des employés ou plus largement les Droits humains.	0
% des effectifs couverts par une démarche d'amélioration continue en matière de droits humains	99,9%
Taux Fréquence 1 (avec arrêt de travail)	3,59
Taux de Fréquence 2 (avec ou sas arrêt de travail)	5,49
Nombre d'entités avec un plan d'actions Droit humains préventif ou curatif	21
Nombre de plan d'actions DH en cours	23

4.5.5.3 ENVIRONNEMENT

Cartographie des risques & d'évaluation régulière

Depuis plus de 15 ans, Legrand fait remonter de chaque site important les données permettant d'évaluer ses impacts environnementaux en termes de consommation d'énergies, consommation d'eau, émission de polluants dans l'air (COV ou Composés Organiques Volatils) production et gestion des déchets (voir dispositif de reporting environnemental au paragraphe 4.6.3).

Sur la base des consommations d'énergie est calculé chaque année le bilan des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et en particulier les scopes 1&2.

Les éléments mentionnés ci-dessus sont identifiés comme les principaux enjeux à risque du Groupe.

Les impacts environnementaux de chaque site sont identifiés, mesurés et pilotés grâce au « Système de Management de l'Environnement » (SME) ISO 14001 qui définit une boucle d'amélioration continue : la démarche d'identification et de maîtrise des « Aspect Environnementaux Significatifs » (AES) de chaque site permet la réalisation de sa propre cartographie des risques.

Le suivi centralisé permet de vérifier que cette amélioration continue se traduit dans les indicateurs consolidés du Groupe. D'autre part les enjeux les plus significatifs (consommation d'énergie, valorisation des déchets, COV) font l'objet d'objectifs de réduction dans le cadre des feuilles de route RSE.

Mesure de prévention et d'atténuation des risques

La norme ISO 14001 est retenue comme référentiel commun à tous les sites. Chaque site du Groupe doit disposer d'un Système de Management de l'Énergie dont la conformité à la norme ISO 14001 est certifiée par une tierce partie. Cette conformité est déclarée chaque année dans le reporting environnemental.

Pour atteindre les objectifs ISO 14001 et également les objectifs fixés par la feuille de route RSE, chaque site est incité à produire un plan d'actions ambitieux suivi localement dans le cadre du SME. Ce principe de décentralisation de la définition des actions permet d'assurer une adéquation aux conditions locales très variables d'un site à l'autre en fonction de sa localisation, de son environnement et des processus de production mis en œuvre.

Les meilleures pratiques industrielles documentées dans le Legrand Way constituent une base de référence pour guider les sites dans leur démarche de progrès.

L'efficacité des mesures mises en œuvre est suivie dans le cadre du fonctionnement du SME ISO 14001. La consolidation des résultats permet d'établir l'atteinte des cibles au niveau Groupe ou de définir des approches correctives ciblant tout ou partie des sites en particulier ceux dont les résultats ne seraient pas satisfaisants.

Efficacité et résultat du plan de surveillance

Le processus d'alerte immédiate en cas d'accident ou d'alerte liée à l'environnement n'a révélé aucune occurrence en 2019.

La mesure des indicateurs en place pour mesurer les impacts environnementaux du Groupe (consommation d'énergies, consommation d'eau, émission de polluants dans l'air - COV, production et gestion des déchets), permet de démontrer une baisse de ces indicateurs en phase avec les objectifs fixés.

Il existe également des provisions comptables pour risques environnementaux. Elles sont liées à des pollutions historiques, héritées d'activités industrielles préalables à l'installation de Legrand sur les sites et font l'objet de plans d'analyses et de traitements.

Indicateurs relatifs au plan de vigilance sur nos sites - Enjeu environnement	
Indicateurs de moyens	
Taux de sites certifiés IS014001	91,5%
Indicateurs de risques	
Nb d'alertes éthiques (internes et externes) concernant l'environnement	0
Montant de la provision pour risques environnementaux	9 M€
Indicateurs de Performance	
% réduction de consommation d'énergies	-3%
% réduction émission directes CO_2	-6%
% déchets envoyés vers des filières de revalorisation	90%
% réduction VOC	-4,5%

4.5.6 - Perspectives d'évolution du plan de vigilance

Le plan de vigilance de Legrand, bien qu'opérant, vise à s'améliorer selon une boucle d'amélioration continue.

Ainsi les axes d'amélioration suivants ont été identifiés :

- Les consultations avec les parties prenantes. Élargir la consultation des instances représentatives du personnel au-delà du périmètre européen. Pour les autres parties prenantes, la consultation pourrait se faire dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale ;
- La publication d'un rapport indépendant des autres documents de communication.

4.6 - SYNTHÈSE DES INDICATEURS ET TABLES DE CORRESPONDANCES

4.6.1 - Dispositifs de reporting

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 2019. 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 2019, 8 entités sont entrées dans le périmètre de reporting. Il s'agit d'entités entrées dans le Groupe en 2016 :

  - Luxul et Pinnacle aux Etats-Unis,
  - Solarfective au Canada,
  - CP Electronics et Jontek au Royaume-Uni ;
  - Fluxpower en Allemagne ;
  - Trias en Indonésie.

- **le reporting Ressources Humaines** permet la consolidation périodique des données statistiques de gestion des ressources humaines.

En 2019, le reporting a couvert 98,6 % des effectifs Les nouvelles acquisitions sont intégrées l'année suivant leur entrée dans le Groupe.

6 entités sont entrées dans le périmètre en 2019 :

- Shenzhen Clever Electronic en Chine;
- Netatmo et Debflex en France ;
- Trical en Nouvelle-Zélande;
- Kenall aux Etats-Unis,
- Gemnet à Dubaï.

L'entité Universal Electric Corporation, acquise en 2019 n'a pas été intégrée.

- **le reporting Environnement** permet la consolidation périodique des données environnementales. Il concerne les sites de production, les sites administratifs ou commerciaux de plus de 200 personnes et les sites logistiques de plus de 15 000 m^2. Les nouvelles acquisitions sont intégrées au plus tard trois ans après l'année d'entrée dans le Groupe.

  En 2019, 89 sites sont intégrés dans le reporting. 4 sites sont entrés dans le périmètre de reporting:

  - Pinnacle aux Etats Unis ;
  - Solarfective au Canada ;
  - CP Electronics au Royaume-Uni ;
  - Trias en Indonésie.

L'ensemble des outils de reporting intègre des documents de présentation générale de la démarche de reporting ainsi qu'un guide utilisateur. Des aides en ligne ainsi que des contrôles de cohérence des données et des commentaires obligatoires sont intégrés à ces applications de façon à accompagner la saisie qualitative des données par les entités.

4.6.2 - Synthèse des indicateurs sociaux

4.6.2.1 INDICATEURS SUR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ

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, soit 32 504 personnes à fin 2019.

	2017	2018	2019
TF1 - Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (Nombre d'accidents x 1 000 000) / (Nombre d'heures travaillées)	4,07	4,21	3,59
TF2 - Taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt (Nombre d'accidents x 1 000 000) / (Nombre d'heures travaillées)	6,37	6,53	5,49
Legrand Way - Déploiement des bonnes pratiques de SST (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par un score ≥ 45)	-	-	43,6 %
Comités de Sécurité et de Santé (CSS) (Proportion (en %) des effectifs du Groupe couverts par ce processus)	91 %	97 %	97 %
Santé au travail (Nombre de personnes ayant eu un entretien (para) médical depuis moins de 5 ans)	70 %	77 %	78 %
Taux de gravité des accidents du travail (Nombre de jours d'arrêt x 1 000) / (Nombre d'heures travaillées)	0,17	0,15	0,14
Nombre d'accidents des sous-traitants	99	116	100
Formation Nombre d'heures de formation à la santé et sécurité, par personne	4,0	4,1	5,2
Maladies professionnelles (Nombre de maladies professionnelles reconnues)	44	39	64
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 ;
- Le taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt s'est amélioré sensiblement, avec de belles progressions en Afrique, en Asie et en Italie. Des plans d'action ciblés ont été poursuivis en France et en Amérique du Nord.
- Pour des raisons liées au process de reporting, les résultats ci-dessus (hors accidentologie) ont été calculés sur la base des effectifs à fin septembre 2019, soit 32 954 personnes.

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

Effectifs du Groupe à fin 2019

Effectifs inscrits (CDI et CDD) : à fin 2019, les effectifs inscrits s'élèvent à 34 955 personnes.

Le reporting RH est réalisé sur un périmètre de 34 456, soit 98,6% des effectifs. Pour mémoire, le reporting RH n'intègre pas les acquisitions réalisées sur 2019.

Effectifs moyens (CDI et CDD) : en moyenne sur 2019, l'effectif moyen est de 39 007. La répartition par zone géographique et par principal secteur d'activité est présentée ci-dessous.

	2017	2018	2019
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNEE)	**37 356**	**38 379**	**39 007**
Par zone géographique :			
France	5 544	5 718	5 950
Italie	2 882	2 927	2 907
Reste de l'Europe	5 479	5 755	5 886
Amérique du Nord et Centrale	6 298	6 385	7 187
Reste du Monde	17 153	17 593	17 077

	dont *Back Office*	dont *Front Office*	dont *Back Office*	dont *Front Office*	dont *Back Office*	dont *Front Officefice*
EFFECTIF TOTAL (EN MOYENNE SUR L'ANNEE)	**81 %**	**19 %**	**81 %**	**19 %**	**80 %**	**20 %**
Par zone géographique :						
France	84 %	16 %	84 %	16 %	83 %	17 %
Italie	83 %	17 %	83 %	17 %	84 %	16 %
Reste de l'Europe	73 %	27 %	73 %	27 %	72 %	28 %
Amérique du Nord et Centrale	77 %	23 %	77 %	23 %	79 %	21 %,
Reste du Monde	83 %	17 %	83 %	17 %	**82 %**	**18 %,**

L'organisation du temps de travail – Monde

	2017	2018	2019
% salariés travaillant en Temps Plein	97,5 %	97,4 %	97,4 %
% salariés travaillant en Temps Partiel	2,5 %	2,6 %	2,6 %

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

Absentéisme – Monde

	2017	2018	2019
Toutes catégories d'emplois	3,18 %	2,90 %	2,67 %

Précision complémentaire : sont exclues, les journées de chômage technique, de mise à pied, de grève, de congé maternité, d'absence pour évènements familiaux (légaux ou prévus par des accords) et de congés légaux ou sans solde. Les jours d'absence sous le régime de la longue maladie, c'est-à-dire lorsque le salarié n'est plus indemnisé par l'entreprise, sont exclus du calcul.

L'indicateur d'absentéisme couvre 84,4 % des effectifs de fin d'année du reporting RH

Dialogue Social et liberté d'association – Monde

	2017	2018	2019
% de salariés couverts par un accord et/ou une convention collective	50 %	48 %	46 %

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

	2017	2018	2019
% des périmètres de reporting ayant des règles de consultation	32 %	34 %	34 %

Rémunération – Monde

	2017	2018	2019
% des effectifs non-managers au salaire minimum	2,7 %	3,0 %	1,4 %

Précisions complémentaires :

- *le salaire minimum s'entend comme le salaire minimum légal du pays ;*
- *11 périmètres de reporting ont des effectifs au salaire minimum ;*
- *l'indicateur ci-dessus couvre 99,3 % de la population non-managers du Groupe.*

Rémunération par genre et catégories Professionnels – Monde

	2017	2018	2019
Écart salarial entre Hommes et Femmes Managers	11,7 %	12,3 %	14,2 %
Écart salarial entre Hommes et Femmes Non Managers	13,0 %	12,9 %	12,3 %

Précision complémentaire : le calcul du décalage des salaires entre Hommes et Femmes, pour les non-managers et les managers est réalisé à partir des effectifs pondérés de chaque périmètre de reporting. Il couvre 99,5 % des effectifs non managers et 97,1 % des effectifs managers.
Concernant l'écart sur les non-managers, le métier industriel de Legrand nécessite une forte main-d'œuvre d'assemblage. Ces ateliers sont essentiellement féminins, et nécessitent peu de qualifications.
Concernant l'écart sur les managers, les effectifs sont essentiellement masculins, ce qui peut être expliqué par les métiers d'ingénierie du Groupe (électronique, électrotechnique, électromécanique), ainsi que les métiers commerciaux (Ingénieur commercial) dont les rémunérations sont supérieures à la moyenne interne pour les managers.

Répartition géographique des effectifs

	2017	2018	2019
Pays matures	44 %	47 %	47 %
Nouvelles économies	56 %	53 %	53 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Précision complémentaire : la répartition porte sur 100 % des effectifs inscrits en CDI et CDD.

Répartition par catégorie professionnelle – Monde

	2017	2018	2019
Managers	26 %	27 %	30 %
Non-Managers	74 %	73 %	70 %

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

Répartition par âge – Monde

	2017	2018	2019
Collaborateurs < 26 ans	8 %	7 %	7 %
Collaborateurs ≥ 26 ans et < 36 ans	27 %	26 %	26 %
Collaborateurs ≥ 36 ans et < 46 ans	31 %	31 %	30 %
Collaborateurs ≥ 46 ans et < 56 ans	24 %	25 %	25 %
Collaborateurs ≥ 56 ans	10 %	11 %	12 %

Précision complémentaire : la pyramide d'âge prend en compte les CDD et les CDI.

Répartition par types de contrat

	2017	2018	2019
CDI Monde	84 %	85 %	85 %
CDD Monde	16 %	15 %	15 %

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

Recrutements et départs – Monde

	2017	2018	2019
Part des CDI dans les recrutements CDD et CDI (hors transformation CDD en CDI)	37 %	38 %	37 %
Part des transformations CDD en CDI dans les recrutements CDI	23 %	20 %	22 %
Turnover CDI	11,1 %	12,9 %	13,8 %

Sur l'année 2019 :

§ le total des recrutements a porté sur 7 471 personnes
§ le nombre de CDI dans les recrutements CDD et CDI a représenté un total de 2 736 personnes ;
§ le nombre de transformation de CDD en CDI a représenté un total de 751 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**	2017	2018	2019
Dont démissions	50 %	50 %	48 %
Dont départs en retraite	11 %	10 %	9 %
Dont autres départs	39 %	40 %	43 %
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 2019 s'est élevé à 8 266 personnes, toutes causes de départ et tous types de contrats confondus (dont 17,07 % correspondent à des licenciements pour motif personnel, à des licenciements pour motif économique, ou à des ruptures anticipées de CDD à l'initiative de l'employeur). Sur ce total, 4 122 départs ont concerné des salariés en contrat à durée indéterminée ; 4 144 départs ont concerné des salariés en contrat à durée déterminée, dont 74 % 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 86 % des départs de salariés sous contrat à durée déterminée se sont faits à l'initiative du salarié.

Recrutements par genre – Monde

	2017	2018	2019
Pourcentage de femmes dans les recrutements	50 %	45 %	46 %
Pourcentage d'hommes dans les recrutements	50 %	55 %	54 %

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

Formation des collaborateurs (CDI-CDD)

	2017	2018	2019
Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)	17 h	14 h	17 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Managers	26 h	20 h	23 h
Nombre d'heures de formation par collaborateur – Non-managers	14 h	12 h	15 h
Proportion des effectifs du Groupe ayant bénéficié de formation au cours de l'année	90 %	94 %	85 %

Gestion des talents – Monde

	2017	2018	2019
Taux de réalisation des Entretiens Individuels Périodiques (CAPP) – Managers	92 %	90 %	93 %
Taux de fidélisation des Managers	96 %	95 %	95 %

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

	2017	2018	2019
Femmes	36 %	36 %	36 %
Hommes	64 %	64 %	64 %

4

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

	2017	2018	2019
Collaborateurs « Femmes » < 26 ans	3,5 %	3,0 %	3,2 %
Collaborateurs « Hommes » < 26 ans	4,0 %	4,3 %	4,1 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 26 ans et < 36 ans	10,5 %	9,7 %	9,4 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 26 ans et < 36 ans	17,0 %	16,5 %	16,4 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 36 ans et < 46 ans	11,5 %	11,6 %	11,6 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 36 ans et < 46 ans	19,5 %	19,4 %	18,8 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 46 ans et < 56 ans	8,0 %	8,1 %	8,4 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 46 ans et < 56 ans	16,5 %	16,6 %	16,5 %
Collaborateurs « Femmes » ≥ 56 ans	3,5 %	3,7 %	3,9 %
Collaborateurs « Hommes » ≥ 56 ans	6,0 %	7,1 %	7,7 %

Précision complémentaire : à fin 2019, l'âge moyen des collaborateurs «Hommes» est de 42,08 ans, et de 41,02 ans pour les «Femmes».

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

	2017	2018	2019
Pourcentage de femmes parmi les managers	22,1 %	22,6 %	23,5 %
Pourcentage d'hommes parmi les managers	77,9 %	77,4 %	76,5 %
Pourcentage de femmes parmi les non-managers	41,6 %	41,3 %	42,1 %
Pourcentage d'hommes parmi les non-managers	58,4 %	58,7 %	57,9 %
Proportion de femmes occupant des postes clés	14,8 %	15,2 %	16,6 %

Taux de travailleurs handicapés – Monde

	2017	2018	2019
Taux de travailleurs handicapés	2,37 %	2,30 %	2,23 %

Sur la France, le taux de travailleurs handicapés est de 7,45 % à fin 2018, 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, 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.

	2017	2018	2019
Consommation d'énergie *(GWh)*	454	451	436
Consommation d'énergie directe (essentiellement gaz) *(GWh)*	189	187	168
Consommation d'énergie indirecte (essentiellement électricité) *(GWh)*	265	264	268
Émissions totales de CO2 liées aux consommations d'énergie ou scopes 1 et 2 (milliers teq.CO2)	178*	178	168
Émissions liées au transport de produits *(milliers teq.CO2)*	99,8	115,0	115,0
Émissions indirectes de CO2 ou scope 3 (milliers teq. CO2)	2 096	2500****	2230****
Sites certifiés ISO 14001 *(%)*	92 %	90 %	91 %
Consommation d'eau *(n millers de m^3)*	895	855	773
Déchets produits *(en milliers de tonnes)*	54	54	51
dont déchets dangereux	6 %	5 %	5 %
Déchets valorisés ** *(%)*	90 %	91 %	90 %
Émissions de Composés Organiques Volatils (COV) *(tonnes)****	119	127	121

** Valorisation conforme aux exigences du GHG Protocol.*

*** Dirigés vers des filières de valorisation.*

**** Ne sont prises en compte que les émissions liées à l'activité (hors activité de maintenance)*

***** Intégrant une première estimation des émissions des produits vendus*

Précisions complémentaires :

- 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 ;
- Substance acidifiantes Oxydes d'Azote (NO_x) et Oxyde de Soufre (SO_x) : Legrand utilise quelques chaudières dans ses unités d'abord pour des besoins de chauffage et exceptionnellement dans le cadre de ses process industriels pour ces usages. Le gaz devient progressivement l'unique source de combustible fossile utilisée depuis que le charbon a été totalement abandonné et que la part du fioul est passée en dessous de 2 %. En conséquence, les émissions de SO_x sont négligeables au total du Groupe et les émissions de NO_x strictement limitées par les réglementations locales.

4.6.3.2 INDICATEUR ENVIRONNEMENTAL – PRODUITS

	2017	2018	2019
Part du chiffre d'affaires Groupe réalisé avec des produits comportant des PEP	67 %	70 %	62 %
Part du chiffre d'affaires (1) Groupe conforme aux règles de la réglementation RoHS	93 %	98 %	91 %

(1) Il convient de rappeler que ce taux inclut les offres du Groupe hors du champ d'application de la réglementation RoHS, hors acquisitions 2019 et chiffres d'affaires de services. L'élimination des substances RoHS relève d'une démarche volontaire engagée par le Groupe.

4.6.3.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX – AUTRES

	2017	2018	2019
Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement *(en millions d'euros)*	8,6	7,4	9,0
Condamnations, amendes, arrêts d'exploitation	0	0	0

4.6.4 - Table de correspondance avec le GRI

Ce rapport a été préparé en ligne avec les Standards du GRI (version 2018) selon la version « Critères essentiels (*Core level*) ».

La table de correspondance se trouve sur le site du Groupe.

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

4.6.5 - Table de correspondance avec les principes du Pacte Mondial

	Principes du Pacte Mondial	Chapitres du document 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	4.2.2 Assurer des achats responsables 4.3.1.1 Respecter l'engagement du groupe en matière de Droits Humains
2.	Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'homme	
3.	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective	4.3.1.1 Respecter l'engagement du Groupe en matière de Droits Humains
4.	L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	
5.	L'abolition effective du travail des enfants	
6.	L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	4.3.4. Promouvoir l'égalité des chances et la diversité
7.	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	4.4. Œuvrer à la sauvegarde de l'environnement
8.	À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	
9.	À favoriser la mise au point de technologies respectueuses de l'environnement	4.4.2 4.4.2 Innover pour une économie circulaire
10.	Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	4.2.2 Agir de façon éthique 4.2.2 Assurer des achats responsables

4.6.6 - Table de correspondance avec la *Communication On Progress* faite au Global Compact

La table de correspondance se trouve sur le site du Groupe.

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

4.6.7 - Matérialité des questions centrales de l'ISO 26000 pour le Groupe

Questions centrales de la norme ISO 26000	Matérialité faible ou modérée	Matérialité forte	Priorités de la feuille de route RSE du Groupe
Droits de l'homme	Résolution des griefs Droits civils et politiques	Prévention de la complicité Discrimination et groupes vulnérables Droits économiques, sociaux et culturels Obligation de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Droits fondamentaux au travail	Priorité 7. Respecter les Droits humains Priorité 11. Développer les compétences Priorité 12 promouvoir la diversité
Relations et conditions de travail	Dialogue social	Santé et sécurité au travail Conditions de travail et protection sociale Emploi et relations employeur/employé Développement des ressources humaines	Priorité 7. Respecter les Droits humains Priorité 9. Garantir la sécurité et la santé au travail Priorité 11. Développer les compétences Priorité 12 promouvoir la diversité
Environnement	Prévention de la pollution Protection et réhabilitation de l'environnement naturel	Utilisation durable des ressources Atténuation des changements climatiques et adaptation	Priorité 13. Réduire l'empreinte environnementale du Groupe Priorité 15. Innover pour une économie circulaire
Bonnes pratiques des affaires	Engagement politique responsable Respect des droits de propriété	Lutte contre la corruption Concurrence loyale Promotion de la responsabilité sociétale dans la sphère d'influence	Priorité 5 et 6. Agir de façon éthique Priorité 3 et 4. Assurer des achats responsables
Questions relatives aux consommateurs	Bonnes pratiques en matière de marketing, d'informations et de contrats Consommation durable Éducation et sensibilisation	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs Accès aux services essentiels Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Protection des données et de la vie privée des consommateurs	Priorité 1. Offrir des solutions durables
Engagement sociétal	Éducation et culture Création de richesses et de revenus La santé Investissement social	Ancrage territorial Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie	Priorité 1. Offrir des solutions durables Priorité 8. Contribute to communities Priorité 11. Développer les compétences

4.7 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Legrand SA, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

RESPONSABILITE DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de Legrand SA, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande de la Direction RSE de Legrand SA.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations » ;

Et d'exprimer, à la demande de la société et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les taux de réalisation des objectifs 2019 de la Feuille de route 2019-2021 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 *(Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes, à savoir celles relatives à la feuille de route, par des travaux menés au niveau de l'entité consolidante..
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs *(présentés en annexe 1)* que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices *(présentées en annexe 2)* et couvrent entre 17% et 27% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de Legrand SA.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes entre décembre 2019 et février 2020.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Attestation d'assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2019 de la Feuille de route 2019-2021

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Concernant les taux de réalisation des objectifs 2019 de la Feuille de route 2019-2021 présentés dans le tableau récapitulatif du paragraphe « Performance extra-financière 2019 » du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans la partie ci-dessus pour les résultats que nous avons considérés les plus importants.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les taux de réalisation des objectifs 2019 de la Feuille de route 2019-2021.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les taux de réalisation des objectifs 2019 de la Feuille de route 2019-2021, pris dans leur ensemble, ont été établis de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 19 février 2020

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-François Viat	Olivier Jan
Associé, Audit	Associé, Développement Durable

Annexe 1

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

INFORMATIONS IMPORTANTES

Informations quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail

- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
- Taux de gravité des accidents du travail
- Nombre de maladies professionnelles reconnues

Autres informations sociales quantitatives

- Effectifs inscrits à fin 2019
- Total des recrutements
- Total des départs (dont licenciements)
- Nombre d'heures de formation par collaborateur (Monde)
- Absentéisme – Monde (toutes catégories d'emploi)
- Pourcentage des effectifs non-managers au salaire minimum
- Pourcentage de salariés employés au sein d'entités dans lesquelles il y a une organisation représentative du personnel et/ou syndicale

Informations environnementales quantitatives

- Consommation d'eau (milliers de m^3)
- Consommation d'énergie directe et indirecte (GWh)
- Émissions totales de CO_2 liées aux consommations d'énergie ou scopes 1 et 2 (milliers teq. CO_2)
- Émissions indirectes de CO_2 ou scope 3 (milliers teq. CO_2)
- Emissions de Composés Organiques Volatils (COV) (tonnes)
- Déchets produits (milliers de tonnes) – dont déchets dangereux
- Déchets valorisés (dirigés vers des filières de valorisation) (%)

Annexe 2

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

Informations quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail :

EDIA (France), Italie, Legrand Bticino (Mexique), Legrand Hongrie et Numéric (Inde).

Informations sociales quantitatives :

Italie, Legrand Bticino (Mexique), Legrand Hongrie et Legrand USA.

Informations environnementales quantitatives :

Caxias (Brésil), Queretaro (Mexique), Spinetta Alessandria (Italie), Szentes (Hongrie), Tradate (Italie), Varèse (Italie) et West Hartford (USA).

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

5

5.1 - NOTE PRÉLIMINAIRE 147

5.2 - EVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE 147

5.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 148

5.3.1 - Introduction 148
5.3.2 - Principes généraux d'établissement du compte de résultat du Groupe 149

5.4 - COMPARAISON DES RÉSULTATS ANNUELS 2019 ET 2018 152

5.4.1 - Chiffre d'affaires 153
5.4.2 - Coût des ventes 154
5.4.3 - Frais administratifs et commerciaux 154
5.4.4 - Frais de recherche et développement 155
5.4.5 - Autres produits et charges opérationnels 155
5.4.6 - Résultat opérationnel 155
5.4.7 - Résultat opérationnel ajusté 155
5.4.8 - Frais financiers nets 156
5.4.9 - Gains et pertes de change 156
5.4.10 - Impôts sur le résultat 156
5.4.11 - Résultat net part du Groupe 156

5.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT 157

5.5.1 - Flux de trésorerie 157
5.5.2 - Endettement 158

5.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 158

5.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN 158

5.8 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE 158

5.9 - INFORMATIONS QUANTITATIVES, QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS 159

5.10 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS 160

5.11 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS 160

5.12 - INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR 160

5.13 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 162

5.14 - INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES 163

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 d'enregistrement universel. Les états financiers de la Société ont été préparés conformément aux normes IFRS et aux interprétations du Comité d'interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les informations qui suivent contiennent également des éléments prévisionnels reposant sur des estimations concernant l'activité future de Legrand et qui pourraient se révéler significativement différents des résultats réels.

Les pourcentages peuvent être calculés à partir de chiffres non entiers et peuvent, en conséquence, être différents des pourcentages calculés à partir de chiffres entiers.

5.2 - EVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Performance intégrée pleinement en ligne avec les objectifs

En 2019, dans un contexte économique contrasté, Legrand a réalisé une solide performance intégrée, pleinement en ligne avec ses objectifs de l'année[1] et son modèle moyen-terme de création de valeur.

Les ventes ont enregistré une progression totale de + 10,4 %, notamment portée par une croissance organique dynamique de + 2,6 %, ainsi qu'un accroissement soutenu du périmètre de consolidation de + 5,3 %, complétés par un effet de change positif de + 2,2 %.

La marge opérationnelle ajustée hors acquisitions[2] atteint 20,4 %. En tenant compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée ressort à 20,0 % et traduit une hausse du résultat opérationnel ajusté de + 9,4 %. Le résultat net part du Groupe et le *cash flow* libre normalisé progressent quant à eux respectivement de + 8,2% et de + 13,0 %.

Par ailleurs, la performance extra-financière est en avance sur le plan de marche prévu avec un taux de réalisation 2019 de 113 %[3] de la feuille de route RSE du Groupe, traduisant son engagement auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires s'établit en 2019 à 6 622,3 millions d'euros, en hausse totale de + 10,4 % par rapport à 2018.

En 2019, la croissance des ventes à structure et taux de change constant s'élève à + 2,6 %, portée à la fois par les pays matures (+ 2,6 %) et les nouvelles économies (+ 2,5 %). L'impact de l'accroissement du périmètre de consolidation lié aux acquisitions est de + 5,3 %. L'effet de change sur le chiffre d'affaires est positif à + 2,2 %.

Résultat et marge opérationnels ajustés

Hors acquisitions (à périmètre 2018), la marge opérationnelle ajustée atteint 20,4 % des ventes en 2019. Dans un contexte de hausse des droits de douane américains, pleinement compensée, cette amélioration de + 0,2 point par rapport à la marge opérationnelle ajustée de 2018 reflète une gestion efficace du *pricing*, la bonne performance opérationnelle de l'année et une solide maîtrise des frais administratifs et commerciaux.

L'impact de l'évolution du périmètre de consolidation sur la marge opérationnelle ajustée s'établit à - 0,4 point sur l'année, portant la marge opérationnelle ajustée à 20,0 % du chiffre d'affaires en 2019. Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de + 9,4 % et s'établit à 1 326,1 millions d'euros.

Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe progresse de + 8,2 % en 2019, et s'élève à 834,8 millions d'euros. La progression de 63,1 millions d'euros par rapport à 2018 provient principalement :

- d'une croissance du résultat opérationnel (+ 98,4 millions d'euros) ;
- d'une évolution défavorable (- 16,3 millions d'euros) des frais financiers (principalement en raison de l'application de la norme IFRS 16 dont l'impact est de - 9,7 millions d'euros), et du résultat de change ; et
- de la hausse du montant de l'impôt sur les sociétés en valeur absolue (- 17,0 millions d'euros), provenant de la progression du résultat avant impôt du Groupe, compensée en partie par l'effet favorable d'une baisse ponctuelle du taux d'impôt sur les sociétés qui ressort à 27,5 % contre 28,1 % en 2018.

5

1 Pour la formulation complète des objectifs 2019 et du modèle moyen-terme, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 13 février 2019.

2 A périmètre 2018.

3 Taux de réalisation 2019 de la feuille de route RSE 2019-2021.

Génération de cash

En 2019, la marge brute d'autofinancement ressort à 18,4 % du chiffre d'affaires, représentant une progression de + 11,0 %. Le *cash flow* libre normalisé progresse de + 13,0 % par rapport à 2018 et s'établit à 15,2 % des ventes. Le besoin en fonds de roulement représente 8,1 % des ventes au 31 décembre 2019, la baisse de 1,1 point par rapport au 31 décembre 2018 provenant principalement d'une évolution particulièrement favorable du besoin en fonds de roulement opérationnel, partiellement compensée par la consolidation des acquisitions récentes. A plus d'un milliard d'euros, soit 15,8% du chiffre d'affaires du Groupe, près de + 40 % par rapport à 2018.

Performance extra-financière

Le Groupe enregistre en 2019 un taux de réalisation de sa feuille de route RSE de 113 %[1], et se situe ainsi en avance sur le plan de marche prévu. Lancée en mai dernier, cette quatrième feuille de route, sur 3 ans, est structurée autour de trois axes (Ecosystème Business, Développement Humain et Environnement) et de dix enjeux prioritaires contribuant aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

Pour plus d'informations sur la déclaration de la performance extra-financière, le lecteur est invité à se référer au chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

Acquisitions

En 2019, Legrand a poursuivi sa stratégie de développement par l'acquisition d'acteurs de premier plan sur leurs marchés avec les rachats :

- de Universal Electric Corporation, leader américain incontesté des busways pour datacenters ;
- de Jobo Smartech, leader chinois des solutions connectées de contrôle pour chambres d'hôtels (éclairage, température ambiante, etc.) ; et
- de Connectrac, spécialiste américain innovant de la distribution de puissance et de données au sol.

Au cours des deux dernières années, Legrand a ainsi réalisé 10 opérations de croissance externe lui permettant de renforcer ses positions dans des domaines porteurs aux Etats-Unis, en France, en Chine, en Allemagne, en Nouvelle Zélande ainsi qu'aux Emirats arabes unis.

5.3 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

5.3.1 - Introduction

Le reporting de la situation financière et du résultat opérationnel du Groupe est réparti en trois secteurs opérationnels correspondant aux régions d'origine de facturation. Les informations concernant le résultat opérationnel et la situation financière de chacun des trois secteurs opérationnels sont présentées pour les années 2019 et 2018 à la note 2.1 annexée aux états financiers consolidés figurant au chapitre 8 du document d'enregistrement universel. Un secteur correspond soit à un seul pays, soit consolide les résultats de plusieurs pays et marchés distincts. Ces trois secteurs opérationnels sont :

- l'Europe qui regroupe la France, l'Italie et le Reste de l'Europe (qui comprend principalement l'Allemagne, le Benelux, l'Ibérie (qui comprend l'Espagne et le Portugal), la Pologne, le Royaume-Uni, la Russie et la Turquie ;
- l'Amérique du Nord et Centrale qui comprend le Canada, les Etats-Unis, le Mexique ainsi que les autres pays d'Amérique centrale ; et
- le Reste du Monde qui comprend principalement l'Amérique du Sud (avec notamment le Brésil, le Chili et la Colombie), l'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 secteurs multi-pays ne présente pas une image exacte des performances financières de chaque marché national. De plus, les produits sont fabriqués et vendus localement ou sont importés d'une autre entité du Groupe ou sont encore exportés vers une autre entité du Groupe. Ces facteurs peuvent rendre difficile la comparaison des résultats des différentes secteurs opérationnels entre eux. Par conséquent, en dehors des informations et données relatives aux chiffres d'affaires, l'analyse des résultats exposée ci-dessous reflète essentiellement les résultats consolidés du Groupe. En outre, des références aux marchés nationaux sont présentées lorsque ceux-ci ont une forte incidence sur les comptes.

[1] *Taux de réalisation 2019 de la feuille de route RSE 2019-2021.*

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. A 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 2019 et 2018. Le chiffre d'affaires par zone de destination recouvre toutes les ventes de Legrand à des tiers sur un marché géographique déterminé.

	Période de 12 mois close le			
	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
(en millions d'euros, à l'exception des pourcentages)	€	%	€	%
Chiffres d'affaires par zone de destination				
Europe	2 639,3	39,9	2 466,3	41,1
Amérique du Nord et Centrale	2 559,2	38,6	2 175,1	36,3
Reste du Monde	1 423,8	21,5	1 355,8	22,6
Total	**6 622,3**	**100,0**	**5 997,2**	**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 effectué au cours d'une période précédente

Pour toute activité arrêtée lors de la période précédente, la Société n'intègre pas dans son compte de résultat consolidé le chiffre d'affaires de l'activité ainsi arrêtée pour la période en cours. Le calcul de la variation du chiffre d'affaires consolidé à périmètre de consolidation constant ne prend pas en compte le chiffre d'affaires de l'activité arrêtée pour l'exercice précédent.

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 68 % du coût des ventes consolidé sur les deux derniers exercices. En moyenne, environ

72 % de ce coût provient des composants et environ 28 % des matières premières. La répartition entre matières premières et composants et produits semi-finis varie en fonction du mix de production, de l'évolution des prix de marché et des choix d'organisation industrielle notamment avec l'application de bonnes pratiques («*Legrand way*»).

Legrand achète localement une partie des matières premières et composants qu'il consomme. Toutefois, le Groupe maintient sa politique d'augmentation de la part des matières premières et composants achetés sur des marchés mondiaux afin de profiter d'économies d'échelle. En outre, les prix des matières premières et des composants peuvent évoluer au gré des tendances macroéconomiques.

Coûts de production. En règle générale, ces coûts évoluent sur une base globale proportionnellement à la variation des volumes de production et en raison de l'inflation et baissent du fait des actions de productivité et des économies d'échelle liées à la croissance des volumes de production.

Les autres éléments inclus dans les coûts de production sont :

- les frais de personnel ;
- l'amortissement des immobilisations ;
- la valeur ajoutée sous-traitée ; et
- d'autres frais généraux de fabrication tels que 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 amortissements des actifs incorporels, tels que les marques, réévalués suite aux acquisitions ; et
- les autres charges commerciales telles que les frais de déplacement, de publicité et de communication.

5.3.2.5 FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement de la Société correspondent principalement :

- aux coûts salariaux et charges sociales du personnel affecté à la recherche et au développement ;
- à divers frais liés à la recherche et développement, tels que les frais de logiciels, de prototypes et les frais liés aux dépôts de brevets, desquels sont déduits les crédits d'impôt recherche dont le Groupe bénéficie dans différents pays ;
- aux dépenses liées à l'utilisation et l'entretien de bureaux administratifs, ainsi que les dépenses liées aux systèmes d'informations, dans chaque cas affectées aux activités de recherche et développement ; et
- à l'amortissement des frais de développement capitalisés. Les coûts encourus au titre des projets importants de développement pour la conception et l'essai des produits nouveaux ou améliorés étant traités comme des immobilisations incorporelles lorsqu'il est probable que le projet, en raison de sa faisabilité commerciale et technologique, sera un succès, et dès lors que les coûts peuvent être quantifiés de manière fiable, une partie des frais de développement est capitalisée. Ces frais sont amortis de manière linéaire, à compter de la commercialisation des produits, sur la période du bénéfice attendu qui ne saurait dépasser dix ans.

5.3.2.6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

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

5.3.2.7 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est égal au chiffre d'affaires après déduction du coût des ventes, des frais administratifs et commerciaux, des frais de recherche et développement et des autres frais opérationnels.

5.3.2.8 AUTRES FACTEURS AFFECTANT LE RÉSULTAT DU GROUPE

- L'acquisition de Legrand France en 2002 ainsi que les retraitements comptables et les transactions qui y sont associés ont affecté l'évolution du résultat net du Groupe. En particulier, les immobilisations incorporelles significatives enregistrées à l'occasion de l'acquisition de Legrand France ont augmenté les charges d'amortissement du Groupe. Les amortissements liés à l'acquisition de Legrand France s'expliquent essentiellement par la réévaluation des marques amorties linéairement jusqu'en 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 2019 ET 2018

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2019	31 décembre 2018
Chiffre d'affaires	**6 622,3**	**5 997,2**
Charges opérationnelles		
Coût des ventes	(3 184,5)	(2 869,7)
Frais administratifs et commerciaux	(1 764,4)	(1 606,8)
Frais de recherche et développement	(312,0)	(276,5)
Autres produits (charges) opérationnels	(124,0)	(105,2)
Résultat opérationnel	**1 237,4**	**1 139,0**
Charges financières	(91,1)	(79,1)
Produits financiers	11,9	12,0
Gains (pertes) de change	(2,0)	2,2
Résultat financier	**(81,2)**	**(64,9)**
Résultat avant impôts	**1 156,2**	**1 074,1**
Impôts sur le résultat	(318,3)	(301,3)
Résultat des entités mises en équivalence	(1,8)	(0,4)
Résultat net de la période	**836,1**	**772,4**
Dont :		
- Résultat net part du Groupe	**834,8**	**771,7**
- Intérêts minoritaires	**(1,3)**	**(0,7)**

Le tableau ci-dessous présente le calcul détaillé du résultat opérationnel ajusté (défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeurs de *goodwill*) et du résultat opérationnel ajusté récurrent (c'est-à-dire hors charges de restructuration).

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat net de la période	**836,1**	**772,4**
Résultat des entités mises en équivalence	1,8	0,4
Impôts sur le résultat	318,3	301,3
(Gains) pertes de change	2,0	(2,2)
Produits financiers	(11,9)	(12,0)
Charges financières	91,1	79,1
Résultat opérationnel	**1 237,4**	**1 139,0**
Amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	88,7	73,1
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	**1 326,1**	**1 212,1**
Charges liées aux restructurations ajustées[(1)]	30,9	25,7
Résultat opérationnel ajusté récurrent	**1 357,0**	**1 237,8**

(1) Les charges liées aux restructurations ajustées sont définies comme les charges liées aux restructurations ajustées des réévaluations d'actifs pratiquées lors des acquisitions.

5.4.1 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est en hausse de 10,4 % à 6 622,3 millions d'euros en 2019 contre 5 997,2 millions d'euros en 2018, qui se décompose ainsi :

- + 2,6 % d'évolution organique (à structure et taux de change constants) ;
- + 5,3 % dû à l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions, avec en particulier les effets reports des acquisitions 2018 consolidées sur 12 mois en 2019 et notamment Modulan (Allemagne) consolidé pour 9 mois en 2018, Gemnet (Emirats Arabes Unis) consolidés pour 7 mois en 2018 et Shenzen Clever Electronic (Chine) consolidé pour 6 mois en 2018 ; et les premières consolidation en 2019 de Debflex (France) pour 12 mois, Netatmo (France) pour 12 mois, Trical (Nouvelle-Zélande) pour 12 mois et Universal Electric (Etats-Unis) pour 9 mois ; et
- + 2,2 % provenant de l'évolution des taux de change sur la période.

5.4.1.1 ANALYSE DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION ENTRE 2018 ET 2019

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 2018 et 2019.

	Période de 12 mois close le 31 décembre					
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros sauf %)*	**2019**	**2018**	**Variation totale**	**Variation de périmètre**	**Croissance organique[(1)]**	**Effet change**
Europe	2 639,3	2 466,3	7,0 %	3,7 %	3,3 %	(0,2 %)
Amérique du Nord et Centrale	2 559,2	2 175,1	17,7 %	9,0 %	2,5 %	5,4 %
Reste du Monde	1 423,8	1 355,8	5,0 %	2,3 %	1,4 %	1,2 %
Total consolidé	**6 622,3**	**5 997,2**	**10,4 %**	**5,3 %**	**2,6 %**	**2,2 %**

(1) à structure et taux de change constants.

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

Europe :

Le chiffre d'affaires dans la zone Europe est en hausse totale de + 7,0 % à 2 639,3 millions d'euros en 2019 contre 2 466,3 millions d'euros en 2018. Cette progression des ventes résulte d'une variation de périmètre positive de + 3,7 %, d'une variation des taux de change défavorable de - 0,2 %, d'une croissance organique du chiffre d'affaires de + 3,3 %.

Dans les pays matures d'Europe, la croissance organique est de + 2,9 % en 2019, tirée par de belles réalisations en Italie où le Groupe enregistre de très bonnes performances avec ses solutions de distribution d'énergie et d'interfaces utilisateurs ou encore avec ses offres connectées, telles que les portiers vidéos, le thermostat Smarther et la gamme *Living Now with* Netatmo ainsi qu'au Royaume-Uni, au Benelux[1], en Suisse ou encore en Europe du Sud[2]. Les ventes progressent légèrement en France par rapport à 2018, portées par l'accueil favorable de nouvelles offres connectées notamment dans l'éclairage de sécurité ainsi que dans les interfaces utilisateurs avec la gamme Mosaic lancée en 2019 et la gamme dooxie lancée précédemment.

Dans les nouvelles économies d'Europe, le chiffre d'affaires est en hausse de + 6,0 % en 2019 à structure et taux de change constants, avec, en particulier, des réalisations solides en Europe de l'Est.

La croissance très soutenue des ventes enregistrée en Europe sur le seul quatrième trimestre 2019 par rapport à 2018 bénéficie pour partie d'éléments ponctuels, notamment en Turquie et en Europe de l'Est, et constituera une base de comparaison exigeante pour l'année 2020.

Amérique du Nord et Centrale :

Le chiffre d'affaires dans la zone Amérique du Nord et Centrale a augmenté au total de + 17,7 % et s'élève à 2 559,2 millions d'euros en 2019 contre 2 175,1 millions d'euros en 2018. Cette progression du chiffre d'affaires résulte d'une variation de périmètre de + 9,0 %, d'une variation des taux de change favorable de + 5,4 % et d'une croissance organique de + 2,5 %.

Cette bonne performance est tirée par les Etats-Unis, où le chiffre d'affaires progresse de + 2,9 %, avec une croissance solide dans les interfaces utilisateurs, le cheminement de câbles et les *busways* pour *datacenters*, complétée par une hausse des ventes dans le contrôle et les solutions d'éclairage. Les ventes progressent également au Canada et reculent au Mexique.

En 2020, il est à noter que Legrand a renoncé à poursuivre aux Etats-Unis un contrat dans la grande distribution qui ne

[1] *Benelux : Belgique + Pays-Bas + Luxembourg.*

2 Europe du Sud : Espagne + Grèce + Portugal.

remplissait plus ses critères de rentabilité, avec un effet négatif anticipé sur le chiffre d'affaires 2020 de la zone Amérique du Nord et Centrale de l'ordre de - 2 % des ventes de 2019.

Reste du Monde :

Le chiffre d'affaires dans la zone Reste du Monde atteint 1 423,8 millions d'euros en 2019 contre 1 355,8 millions d'euros en 2018, soit une hausse de + 5,0 % résultant d'une variation de périmètre de + 2,3 %, d'une évolution favorable des taux de change de + 1,2 % et d'une croissance organique de + 1,4 % sur la période.

En Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires progresse de + 2,4 % par rapport à 2018, reflétant notamment une hausse soutenue des ventes en Inde et en Chine. L'activité est en retrait en Australie et dans certains pays de l'Asie du Sud-Est. La croissance organique du chiffre d'affaires est de + 0,4 % en Amérique du Sud en 2019, avec une activité quasi-stable au Brésil et contrastée sur le reste de la zone. En Afrique et au Moyen-Orient, les ventes reculent de - 0,5 %. Les fortes croissances enregistrées dans de nombreux pays d'Afrique comme l'Egypte ou l'Algérie sont compensées par un repli marqué au Moyen-Orient, lié à un environnement géopolitique et économique difficile.

L'année 2020 devrait rester marquée par un contexte politique et économique incertain dans plusieurs régions.

5.4.1.2 TABLEAU DE LA VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ORIGINE ENTRE 2018 ET 2019

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de la variation du chiffre d'affaires à tiers publié par zone d'**origine** de facturation entre 2018 et 2019 :

	Période de 12 mois close le 31 décembre					
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros sauf %)*	**2019**	**2018**	**Variation totale**	**Variation de périmètre**	**Croissance organique[1]**	**Effet change**
Reste de l'Europe	2 758,0	2 589,5	6,5 %	3,6 %	3,0 %	(0,2 %)
Amérique du Nord et Centrale	2 602,9	2 223,2	17,1 %	9,1 %	1,9 %	5,4 %
Reste du Monde	1 261,4	1 184,5	6,5 %	2,0 %	3,1 %	1,2 %
Total consolidé	**6 622,3**	**5 997,2**	**10,4 %**	**5,3 %**	**2,6 %**	**2,2 %**

(1) à structure et taux de change constants.

5.4.2 - Coût des ventes

Le coût des ventes consolidé est en hausse de 11,0 % à 3 184,5 millions d'euros en 2019 contre 2 869,7 millions d'euros en 2018, 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 2019 par rapport à 2018 ; et
- les efforts continus de productivité et d'adaptation.

Le coût des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires a augmenté passant de 47,9 % en 2018 à 48,1 % en 2019.

5.4.3 - Frais administratifs et commerciaux

Les frais administratifs et commerciaux sont en augmentation de 9,8 % atteignant 1 764,4 millions d'euros en 2019 contre 1 606,8 millions d'euros en 2018, 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 sont en baisse à 26,6 % en 2019 contre 26,8 % en 2018.

5.4.4 - Frais de recherche et développement

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2019	31 décembre 2018
Frais de recherche et développement	(312,0)	(276,5)
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	3,3	(3,9)
Dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés	27,2	28,5
Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés	**(281,5)**	**(251,9)**
Frais de développement capitalisés	(35,3)	(33,7)
Dépenses de recherche et développement	**(316,8)**	**(285,6)**

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, 35,3 millions d'euros de frais de développement ont été capitalisés en 2019 contre 33,7 millions d'euros en 2018.

Les charges d'amortissement des frais de développement capitalisés enregistrées au titre de 2019 s'élèvent à 27,2 millions d'euros contre 28,5 millions d'euros en 2018.

Comme indiqué dans le précédent tableau, les frais de recherche et développement ont été de 312,0 millions d'euros en 2019 et 276,5 millions d'euros en 2018. En retraitant l'impact de la capitalisation des frais de développement et hors incidence des amortissements liés aux acquisitions ainsi que du crédit d'impôt sur les activités de recherche et développement, les dépenses de recherche et développement ont représenté 316,8 millions d'euros en 2019 (soit 4,8 % du chiffre d'affaires) contre 285,6 millions d'euros en 2018 (soit 4,8 % du chiffre d'affaires).

En 2019, les activités de recherche et développement ont employé plus de 2 600 personnes dans plus de vingt pays.

5.4.5 - Autres produits et charges opérationnels

En 2019, les autres produits et charges opérationnels se sont élevés à 124,0 millions d'euros contre 105,2 millions d'euros en 2018.

5.4.6 - Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe est en hausse de 8,6 % à 1 237,4 millions d'euros en 2019 contre 1 139,0 millions d'euros en 2018. Cette augmentation résulte :

- d'une hausse de 10,4 % du chiffre d'affaires ;
- d'une hausse de 11,0 % du coût des ventes ;
- d'une hausse de 10,3 % des frais administratifs, commerciaux et de recherche et développement ; et
- d'une augmentation des autres produits et charges opérationnels de 18,8 millions d'euros.

Au total, le résultat opérationnel exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires ressort à 18,7 % en 2019 contre 19,0 % en 2018.

5.4.7 - Résultat opérationnel ajusté

Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeurs de goodwill.

Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de 9,4 % à 1 326,1 millions d'euros en 2019 contre 1 212,1 millions d'euros en 2018 se décomposant de la façon suivante dans les différents secteurs opérationnels : (comme indiqué au 3.1, l'information financière consolidée des zones n'est pas le reflet de la performance financière de chaque marché national) :

Europe : une baisse de 2,0 % pour atteindre 585,3 millions d'euros en 2019 contre 597,3 millions d'euros en 2018, représentant 21,2 % du chiffre d'affaires en 2019 contre 23,1 % en 2018 ;

Amérique du Nord et Centrale : une hausse de 18,4 % pour atteindre 510,6 millions d'euros en 2019 contre 431,3 millions d'euros en 2018, représentant 19,6 % du chiffre d'affaires en 2019 contre 19,4 % en 2018 ; et

Reste du Monde : une hausse de 25,4 % pour atteindre 230,2 millions d'euros en 2019 contre 183,5 millions d'euros en 2018, représentant 18,2 % du chiffre d'affaires en 2019 contre 15,5 % en 2018.

En 2019, la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2018) s'établit à 20,4 % du chiffre d'affaires, soit + 0,2 point par rapport à 2018 (20,2 %). Après prise en compte des acquisitions, la marge opérationnelle ajustée du Groupe ressort à 20,0 % du chiffre d'affaires en 2019.

5.4.8 - Frais financiers nets

Les frais financiers nets correspondent principalement aux frais financiers des Obligations Yankee, des emprunts obligataires émis en 2012, 2015, 2017, 2018 et 2019, aux frais au titre du Contrat de Crédit 2011 amendé en juillet 2014 et des autres emprunts bancaires (voir paragraphe 5 du présent chapitre), desquels sont déduits les produits financiers provenant du placement des disponibilités et des équivalents de trésorerie.

Les charges financières s'établissent à 91,1 millions d'euros en 2019 contre 79,1 millions d'euros en 2018. Les produits financiers s'élèvent à 11,9 millions d'euros en 2019 contre 12,0 millions d'euros en 2018.

Les frais financiers nets sont en hausse de 18,0 % en 2019 par rapport à la même période de 2018 pour représenter 1,2 % du chiffre d'affaires en 2019 contre 1,1 % pour la même période de 2018.

5.4.9 - Gains et pertes de change

Les gains ou pertes de change correspondent pour l'essentiel aux écarts de change constatés lors du règlement des opérations en devises ainsi qu'aux effets de conversion au cours de clôture des actifs et passifs monétaires libellés en devises.

Les pertes de change s'élèvent à 2,0 millions d'euros en 2019 contre des gains de change de 2,2 millions d'euros en 2018.

5.4.10 - Impôts sur le résultat

En 2019 Legrand a enregistré un résultat avant impôts de 1 156,2 millions d'euros, en hausse par rapport à 2018 où il était ressorti à 1 074,1 millions d'euros.

La charge d'impôts sur le résultat consolidé s'élève à 318,3 millions d'euros en 2019 contre 301,3 millions d'euros en 2018.

La charge d'impôts 2019 est en hausse de 17,0 millions d'euros et reflète la hausse du résultat avant impôt ainsi que la légère baisse du taux d'impôt effectif du Groupe qui passe de 28,1% en 2018 à 27,5% en 2019.

5.4.11 - Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe ressort à 834,8 millions d'euros en 2019 en hausse de 63,1 millions d'euros par rapport à 2018 soit + 8,2 % reflétant principalement :

- une amélioration de 98,4 millions d'euros du résultat opérationnel ;
- une augmentation de 16,3 millions d'euros des frais financiers nets ;
- une augmentation de 17,0 millions d'euros du montant de l'impôt sur le résultat ;
- une augmentation de 1,4 millions d'euros du résultat des entités mises en équivalence ;
- une augmentation de 0,6 millions d'euros du résultat des intérêts minoritaires.

5.5 - FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

5.5.1 - Flux de trésorerie

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Flux de trésorerie des opérations courantes	1 239,4	925,3
Flux de trésorerie des opérations d'investissements*	(656,4)	(571,8)
Flux de trésorerie des opérations financières	98,6	(152,2)
Effet net des conversions sur la trésorerie	6,8	(1,8)
Variation nette de la trésorerie	**688,4**	**199,5**
** dont dépenses d'investissement et frais de développement capitalisés*	*(202,2)*	*(184,3)*

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 1 239,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre une ressource de 925,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 soit une augmentation de 314,1 millions d'euros.

Cette hausse est essentiellement due à l'amélioration de 192,9 millions d'euros issue de la variation du besoin en fonds de roulement qui s'est traduite par une génération de trésorerie de 17,7 millions d'euros en 2019 à comparer à une utilisation de trésorerie de 175,2 millions d'euros sur la même période de 2018 ainsi qu'à l'augmentation de 121,2 millions d'euros de la marge brute d'autofinancement (définie comme les flux de trésorerie des opérations courantes plus la variation du besoin en fonds de roulement) qui atteint 1 221,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 à comparer à 1 100,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

5.5.1.2 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS

Les flux de trésorerie employés dans les opérations d'investissements au cours de l'exercice 2019 se sont élevés à 656,4 millions d'euros contre 571,8 millions d'euros au cours de l'exercice 2018.

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) s'est élevé à 452,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2019 (contre 394,4 millions d'euros au cours de l'exercice 2018).

Les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 202,2 millions d'euros au cours de la période close le 31 décembre 2019 (dont 35,3 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés), soit une hausse de 9,7 % par rapport aux investissements et aux frais de développement capitalisés de 184,3 millions d'euros au cours de la période close le 31 décembre 2018 (dont 33,7 millions d'euros liés aux frais de développement capitalisés).

5.5.1.3 FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Les flux de trésorerie des opérations financières se soldent par une ressource de 98,6 millions d'euros en 2019, incluant principalement le versement de dividendes pour un montant de 357,1 millions d'euros et des remboursements de financements long terme pour 72,2 millions d'euros plus que compensés par la souscription de nouveaux financements à long terme de 402,4 millions d'euros et une augmentation des concours bancaires courants de 148,5 millions d'euros.

5.5.2 - Endettement

L'endettement brut total du Groupe (défini comme la somme des emprunts à long terme et à court terme, y compris des billets de trésorerie et des concours bancaires courants) s'élève à 4 191,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 3 319,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 1 710,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 1 022,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'endettement net total (défini comme l'endettement brut après déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des valeurs mobilières de placement) s'élève à 2 480,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 2 296,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le ratio de l'endettement net rapporté aux capitaux propres consolidés est d'environ 49 % au 31 décembre 2019 à comparer avec un ratio de 50 % au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, l'endettement brut total comprend :

- 2 900,0 millions d'euros au titre des emprunts obligataires émis en avril 2012 (400 millions d'euros), décembre 2015 (300 millions d'euros), juillet 2017 (1 milliard d'euros), octobre 2017 (400 millions d'euros), mars 2018 (400 millions d'euros) et juin 2019 (400 millions d'euros) ;
- 347,2 millions d'euros au titre des Obligations *Yankee* ; et
- 944,4 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 ainsi que la description des contrats de financement du Groupe figurent à la note 4.6.1 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

5.6 - INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Les investissements industriels prennent en compte la capitalisation d'un certain nombre de frais de développement conformément à la norme IAS 38.

En 2019, les investissements et les frais de développement capitalisés ont représenté 202,2 millions d'euros, soit 3,1 % du chiffre d'affaires consolidé contre 184,3 millions d'euros en 2018, soit 3,1 % du chiffre d'affaires.

Les dépenses d'investissement sont largement consacrées aux produits nouveaux mais également à la productivité et aux moyens commerciaux. Dans le même temps le Groupe poursuit de nombreuses initiatives industrielles visant à maîtriser ses capitaux employés.

5.7 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

Le Groupe n'a contracté aucun engagement hors bilan qui a ou pourrait raisonnablement avoir un effet présent ou futur sur sa situation financière, ses revenus et dépenses, ses résultats, son résultat opérationnel, ses liquidités, ses dépenses d'investissement industriel ou ses réserves et qui pourrait présenter un risque pour les investisseurs (voir la note 5.3 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel). Il n'existe par ailleurs aucun engagement hors-bilan significatif donné en relation avec la croissance externe.

5.8 - VARIATION DES TAUX DE CHANGE

Un grand nombre de filiales étrangères du Groupe opèrent dans des pays qui ne font pas partie de la zone euro. Environ 67 % du chiffre d'affaires en 2019 a été réalisé dans des devises autres que l'euro. En conséquence, les agrégats consolidés de chiffre d'affaires, de résultat opérationnel et de *cash flow* libre du Groupe peuvent être affectés par les variations du taux de change entre l'euro et ces autres devises.

Pour préparer ses états financiers consolidés, la Société doit convertir en euros les actifs et passifs ainsi que les produits et charges qui sont comptabilisés dans d'autres devises. En conséquence, les variations du taux de change des devises étrangères affectent le montant de ces postes dans les états financiers consolidés, même si leur valeur reste inchangée dans leur devise d'origine.

Le bilan est converti en utilisant le taux de change à la clôture de la période et le compte de résultat et les données de trésorerie en utilisant le taux de change moyen sur la période.

Le tableau ci-dessous présente, pour les périodes indiquées, certaines informations relatives au taux de change euro/dollar américain de 2015 à 2019, exprimées en euro par rapport au dollar américain. Ces informations sont communiquées à titre indicatif et ne sont pas représentatives des taux de change utilisés par Legrand pour préparer ses états financiers consolidés :

(en euro par dollar américain)	Taux de clôture	Taux moyen[1]	Plus haut	Plus bas
2015	0,92	0,90	0,95	0,83
2016	0,95	0,90	0,96	0,87
2017	0,83	0,89	0,96	0,83
2018	0,87	0,85	0,88	0,81
2019	0,89	0,89	0,92	0,87

(1) Le taux moyen de l'euro est calculé sur la moyenne des données mensuelles pour la période annuelle concernée.

Les lecteurs sont invités à se référer à la note 5.1.2.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel pour une description de la gestion du risque de change.

5.9 - INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES CONCERNANT LES RISQUES FINANCIERS

L'exposition aux risques financiers de Legrand concerne principalement les domaines suivants :

- risque de taux ;
- risque de change ;
- risque de matières premières ;
- risque de crédit ;
- risque de contrepartie ;
- risque de liquidité.

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé financier de nature spéculative en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, les transactions portant sur des instruments financiers sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de la couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre est animée par la direction Financement et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction financière et la Direction générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers.

Une description détaillée de ces risques et de leur gestion par Legrand figure à la note 5.1.2 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière figurent dans le chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel.

5.10 - 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 d'enregistrement universel, et en particulier la note 1.2.3.

5.11 - NOUVELLES PUBLICATIONS RELATIVES AUX NORMES IFRS

Les principales normes et interprétations publiées par l'IASB et non encore applicables de manière obligatoire ont concerné les normes suivantes :

- Amendements IAS 1 et IAS 8 – Définition de l'importance relative.

Une description synthétique de ces normes et de leurs éventuelles conséquences sur les informations financières communiquées par le Groupe figure dans les notes 1.2.1.3 et 1.2.1.4 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

5.12 - INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Publication du 13 février 2020

Le Groupe poursuivra en 2020 sa stratégie de croissance rentable et durable.

Sur la base des projections macroéconomiques actuelles, dans l'ensemble incertaines pour 2020, et hors changement majeur de l'environnement économique, éventuellement lié à l'évolution de la situation sanitaire mondiale, Legrand se fixe pour objectifs en 2020 :

- une progression organique de ses ventes comprise entre - 1 % et + 3 % ; et
- une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2019) comprise entre 19,6 % et 20,4 % du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra également sa stratégie d'acquisitions créatrice de valeur et, sous réserve de la réalisation des opportunités en cours de discussion, entend viser un effet d'accroissement du périmètre de consolidation sur le chiffre d'affaires d'au moins + 4 % en 2020.

Legrand continuera par ailleurs de déployer activement sa feuille de route RSE exigeante pour la période 2019-2021.

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

Le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés et a autorisé la publication des résultats en date du 12 février 2020. Depuis la situation sanitaire liée à la pandémie du Covid-19 s'est dégradée ce qui a conduit le Groupe à publier un Communiqué le 26 mars 2020. Par conséquent la note 5.1.12. Information sur les tendances et perspectives d'avenir doit être lue avec l'information complémentaire suivante.

Suspension des objectifs 2020 - Publication du 26 mars 2020

Legrand est pleinement mobilisé face à la dégradation de la situation sanitaire et économique mondiale du fait de la propagation rapide du Covid-19 dans de nombreux pays :

- la priorité du Groupe est de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs, notamment en appliquant rigoureusement les recommandations des autorités locales et de l'Organisation Mondiale de la Santé ;
- le Groupe s'organise pour servir au mieux ses clients, dont l'activité est essentielle au bon fonctionnement de l'économie ;
- fort d'un modèle éprouvé, le Groupe travaille très activement à la protection de sa rentabilité et de son cash-flow libre.

Dans ce contexte dégradé et incertain, Legrand annonce ce jour suspendre les objectifs 2020 publiés le 13 février dernier qui s'entendaient, comme annoncé, « hors changement majeur de l'environnement économique éventuellement lié à l'évolution de la situation sanitaire mondiale ».

5.13 - RÉSULTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros sauf nombre d'actions, résultats par action et nombre de salariés)	2015	2016	2017	2018	2019
Capital en fin de période					
Capital social	1 067,7	1 069,3	1 067,2	1 070,0	1 069,1
Nombre d'actions	266 930 602	267 327 374	266 805 751	267 495 149	267 276 128
Résultats globaux					
Chiffre d'affaires	4 809,9	5 018,9	5 520,8	5 997,2	6 622,3
Résultat avant impôts, amortissements et dépréciations	979,7	1 025,1	1 154,8	1 281,3	1 462,8
Impôts sur le résultat	(258,0)	(218,6)	(218,6)	(301,3)	(318,3)
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	(1,3)	(1,3)	(0,4)	(1,8)
Résultat net de la période	552,0	630,2	713,2	772,4	836,1
Montant des dividendes versés	293,1	307,1	317,1	336,8	357,1
Résultats par action[1]					
Résultat avant impôts, amortissements et dépréciations	3,678	3,848	4,334	4,801	5,482
Résultat net part du Groupe	2,067	2,359	2,669	2,892	3,129
Dividende versé par action ordinaire	1,10	1,15	1,19	1,26	1,34
Personnel					
Nombre de salariés en fin de période	32 667	32 722	34 105	34 384	34 955
Charges de personnel	1 256,3	1 299,1	1 411,3	1 512,3	1 641,2

(1) Les résultats par action sont calculés sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, soit 266 375 725 actions en 2015, 266 395 359 actions en 2016, 266 432 980 actions en 2017, 266 878 862 actions en 2018 et 266 833 977 actions en 2019.

5.14 - INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Les informations financières sélectionnées pour les exercices clos les 31 décembre 2019, 2018 et 2017 ont été établies sur la base des états financiers consolidés préparés conformément aux normes IFRS figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel et certifiés par PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés.

Les lecteurs sont invités à lire les informations financières sélectionnées présentées ci-après avec les états financiers consolidés du Groupe, les Notes annexées aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel et toute autre information financière mentionnée dans une autre section du présent document d'enregistrement universel.

(en millions d'euros sauf %)	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	**6 622,3**	**5 997,2**	**5 520,8**
croissance totale	10,4 %	8,6 %	10,0 %
croissance à périmètre et taux de change constants	2,6 %	4,9 %	3,1 %
EBITDA(1)	**1 544,0**	**1 346,2**	**1 241,5**
EBITDA récurrent(2)	1 574,9	1 374,1	1 262,7
Résultat opérationnel ajusté(3)	**1 326,1**	**1 212,1**	**1 104,9**
en pourcentage du chiffre d'affaires	20,0 %	20,2 %	20,0 %
Résultat opérationnel ajusté récurrent(2)	1 357,0	1 237,8	1 125,4
Résultat net part du Groupe ajusté(4)	**834,8**	**771,7**	**625,7**
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,6 %	12,9 %	11,3 %
Résultat net de la période(5)	**836,1**	**772,4**	**713,2**
en pourcentage du chiffre d'affaires	12,6 %	12,9 %	12,9 %
***Cash flow* libre(6)**	**1 044,3**	**746,3**	**695,8**
en pourcentage du chiffre d'affaires	15,8 %	12,4 %	12,6 %
***Cash flow* libre normalisé(7)**	**1 009,8**	**893,5**	**735,2**
en pourcentage du chiffre d'affaires	15,2 %	14,9 %	13,3 %
Dette financière nette au 31 décembre(8)	**2 480,7**	**2 296,6**	**2 219,5**

(1) L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel majoré des amortissements et des dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles (y compris frais de développement capitalisés), des reversements des réévaluations de stocks et des pertes de valeur des goodwill.

(2) L'EBITDA récurrent et le résultat opérationnel ajusté récurrent permettent d'apprécier l'EBITDA et le résultat opérationnel ajusté hors incidence des charges de restructuration (y compris plus ou moins-values de cession d'actifs).

(3) Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais et produits liés à celles-ci ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.

(4) Le résultat net part du Groupe ajusté 2017 ne prend pas en compte l'effet net favorable des produits et charges d'impôt non récurrents significatifs consécutifs aux évolutions annoncées de la fiscalité, principalement en France et aux Etats-Unis. Cet effet net favorable est ajusté car il ne reflète pas une performance récurrente. Pour davantage de détails, le lecteur est invité à se référer au chapitre 8.8.1 du document de référence 2018.

(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)	2019	2018	2017
Résultat net de la période	**836,1**	**772,4**	**713,2**
Résultat des entités mises en équivalence	1,8	0,4	1,5
Impôts sur le résultat	318,3	301,3	224,2
(Gains) pertes de change	2,0	(2,2)	8,3
Produits financiers	(11,9)	(12,0)	(13,7)
Charges financières	91,1	79,1	92,1
Résultat opérationnel	**1 237,4**	**1 139,0**	**1 025,6**
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	183,3	100,9	99,8
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (y compris frais de développement capitalisés) et reversement des réévaluations de stocks de Milestone	123,3	106,3	116,1
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0	0,0
EBITDA	**1 544,0**	**1 346,2**	**1 241,5**
Charges liées aux restructurations	30,9	27,9	21,2
EBITDA récurrent	**1 574,9**	**1 374,1**	**1 262,7**

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)	2019	2018	2017
Résultat net de la période	**836,1**	**772,4**	**713,2**
Résultat des entités mises en équivalence	1,8	0,4	1,5
Impôts sur le résultat	318,3	301,3	224,2
(Gains) pertes de change	2,0	(2,2)	8,3
Produits financiers	(11,9)	(12,0)	(13,7)
Charges financières	91,1	79,1	92,1
Résultat opérationnel	**1 237,4**	**1 139,0**	**1 025,6**
Amortissements et frais et produits liés aux acquisitions	88,7	73,1	79,3
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	**1 326,1**	**1 212,1**	**1 104,9**
Charges liées aux restructurations ajustées[(1)]	30,9	25,7	20,5
Résultat opérationnel ajusté récurrent	**1 357,0**	**1 237,8**	**1 125,4**

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation des dépenses de recherche et développement avec les frais de recherche et développement :

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Frais de recherche et développement	**(312,0)**	**(276,5)**	**(252,1)**
Amortissements liés aux acquisitions et crédit d'impôt recherche	3,3	(3,9)	(7,6)
Dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés	27,2	28,5	29,4
Dépenses de recherche et développement avant frais de développement capitalisés	**(281,5)**	**(251,9)**	**(230,3)**
Frais de développement capitalisés	(35,3)	(33,7)	(33,6)
Dépenses de recherche et développement	**(316,8)**	**(285,6)**	**(263,9)**

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)	2019	2018	2017
Flux de trésorerie des opérations courantes	**1 239,4**	**925,3**	**863,7**
Produit résultant des cessions d'actifs	7,1	5,3	10,3
Investissements	(166,9)	(150,6)	(144,6)
Frais de développement capitalisés	(35,3)	(33,7)	(33,6)
***Cash flow* libre**	**1 044,3**	**746,3**	**695,8**
Hausse (baisse) du besoin en fonds de roulement	(17,7)	175,2	56,1
(Hausse) baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(16,8)	(28,0)	(16,7)
***Cash flow* libre normalisé**	**1 009,8**	**893,5**	**735,2**

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

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Emprunts non courants	3 575,4	2 918,6	2 457,1
Emprunts courants	616,2	400,5	585,4
Trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement	(1 710,9)	(1 022,5)	(823,0)
Dette financière nette	**2 480,7**	**2 296,6**	**2 219,5**

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

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Capital social	1 069,1	1 070,0	1 067,2
Réserves	4 486,6	4 051,8	3 644,6
Réserves de conversion	(453,5)	(530,6)	(573,2)
Capitaux propres revenant au Groupe	**5 102,2**	**4 591,2**	**4 138,6**

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6

6.1 - ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ 167

6.1.1 - Conseil d'administration 168
6.1.2 - Administrateur Référent 183
6.1.3 - Comités spécialisés du Conseil d'administration 185
6.1.4 - Direction générale de la Société 195
6.1.5 - Contrats de services 197

6.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX 198

6.2.1 - Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 198
6.2.2 - Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux 211
6.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société 229
6.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux 229
6.2.5 - Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires 229

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 janvier 2020 (le « **Code de Gouvernement d'Entreprise** »). Le Code de Gouvernement d'Entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com.

Le Code de Gouvernement d'Entreprise prévoyant le principe « appliquer ou expliquer », la recommandation à laquelle la Société ne se conforme pas strictement est présentée et expliquée sous format synthétique dans le tableau ci-dessous :

Recommandation du Code de Gouvernement d'Entreprise à laquelle la Société ne se conforme pas strictement	Explication
Présence d'un administrateur salarié au sein du Comité des rémunérations Le Code de Gouvernement d'Entreprise recommande qu'un administrateur salarié soit membre du Comité des rémunérations	À l'occasion de sa revue de la composition des différents comités, le Conseil, en concertation avec l'administrateur représentant les salariés, n'a pas jugé opportun de procéder à sa nomination au sein du Comité des rémunérations et a privilégié sa nomination au sein du Comité d'audit. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance a en effet jugé que son expertise en cybersécurité et son expérience au sein de la Direction des systèmes d'information de la Société pourraient bénéficier utilement aux travaux du Comité d'audit en particulier sur les risques informatiques. Il est, cependant, précisé qu'il est envisagé que le second administrateur représentant les salariés qui sera désigné après l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à délibérer le 27 mai 2020 sous réserve de l'approbation de la dix-septième résolution relative à la modification de l'article 9.2 des statuts de la Société soit, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, nommé en qualité de membre du Comité des rémunérations au cours de l'exercice 2020. En tout état de cause, il est rappelé que le Comité des rémunérations exerce son activité sous la responsabilité du Conseil. Les travaux, recommandations et avis du comité font l'objet de comptes rendus détaillés et sont discutés lors des réunions du Conseil par l'intégralité des administrateurs, y compris l'administrateur représentant les salariés.

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 sera raccourcie à trois ans à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à délibérer le 27 mai 2020 sous réserve de l'approbation de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts s'agissant de la durée du mandat des administrateurs. 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 paragraphe 6.1.2 « Administrateur Référent » pour connaître le détail de l'ensemble des missions et moyens de l'Administrateur Référent ;
- **cooptation** : lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à courir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Composition du Conseil d'administration

Informations personnelles					Expérience		Position au sein du Conseil			
Nom	Age[2]	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés côtées[1]	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil[2]	Participation à des comités du Conseil
Dirigeant mandataire social / Administrateur										
Gilles Schnepp	61	M	Française	2 415 082	2		10/12/2002	Assemblée Générale 2022	17 ans	Stratégie/RSE
Administrateurs										
Olivier Bazil	73	M	Française	2 085 299	1		10/12/2002	Assemblée Générale 2022	17 ans	Nominations et Gouvernance Stratégie/RSE
Isabelle Boccon-Gibod	52	F	Française	1 000	1	✓	21/05/2016	Assemblée Générale 2020	4 ans	Audit Stratégie/RSE
Christel Bories	56	F	Française	1 470	1	✓	25/05/2012	Assemblée Générale 2020	8 ans	Audit Stratégie/RSE (Présidente)
Angeles Garcia-Poveda	49	F	Espagnole	4 800	0	✓	25/05/2012	Assemblée Générale 2020	8 ans	Nominations et Gouvernance (Présidente) Rémunérations (Présidente) Stratégie/RSE
Edward A. Gilhuly	60	M	Américaine	119 712	1	✓	30/05/2018	Assemblée Générale 2022	2 ans	Stratégie/RSE
Patrick Koller	61	M	Franco-allemande	1 000	1	✓	30/05/2018	Assemblée Générale 2022	2 ans	Nominations et Gouvernance Rémunérations
Michel Landel	68	M	Française	500	1	✓	29/05/2019	Assemblée Générale 2023	1 an	Nominations et Gouvernance Rémunérations
Annalisa Loustau Elia	54	F	Italienne	1 340	1	✓	25/05/2013	Assemblée Générale 2021	7 ans	Rémunérations
Éliane Rouyer-Chevalier	67	F	Française	1 350	1	✓	26/05/2011	Assemblée Générale 2023	9 ans	Audit (Présidente) Rémunérations
Administrateurs représentant les salariés actionnaires										
	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Administrateurs représentant les salariés										
Philippe Jeulin	62	M	Française	0	0		26/06/2018	Assemblée Générale 2022	2 ans	Audit

(1) Le mandat exercé au sein de la Société n'est pas pris en compte dans le calcul.

(2) À la date de la prochaine Assemblée Générale, soit le 27 mai 2020.

À la date du présent document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration est composé de onze membres dont le Président du Conseil d'administration, l'Administratrice Référente et l'Administrateur représentant les salariés. Les biographies des administrateurs de la Société figurent à l'annexe 3 du rapport de gestion du présent document.

Par ailleurs, à la date du présent document et conformément aux termes d'un accord avec les organisations syndicales, quatre représentants du Comité social et économique central assistent également aux réunions du Conseil d'administration de la Société, avec voix consultative[1].

En application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 19 mars 2018, après avis du Comité central d'entreprise, s'est prononcé sur les modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil en faisant le choix d'une désignation par le Comité central d'entreprise, devenu Comité social et économique central.

Ainsi, Monsieur Philippe Jeulin a été désigné par le Comité central d'entreprise pour occuper la fonction d'Administrateur représentant les salariés à compter du 26 juin 2018. À la suite de l'entrée en vigueur de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (la « Loi Pacte »), les règles entourant les modalités de participation des administrateurs représentant les salariés au Conseil ont été modifiées. En effet, dans sa rédaction antérieure, l'article L. 225-27-1 du Code de commerce exigeait que le nombre d'administrateurs représentant les salariés soit au moins égal à un lorsque le nombre d'administrateurs nommés en Assemblée Générale était inférieur à douze et, au moins égal à deux lorsque ce nombre était supérieur à douze. La Loi Pacte a abaissé le seuil à partir duquel la nomination d'un second administrateur est requise, ce seuil passant de douze administrateurs à huit.

Le nombre d'administrateurs au sein du Conseil de Legrand étant supérieur à huit (étant précisé que l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans ce calcul), la désignation d'un second administrateur représentant les salariés est à l'ordre du jour du Comité social et économique central appelé à se réunir le 2 juillet 2020. Conformément à la Loi Pacte et dans un objectif de parité, le second administrateur sera une femme et entrera en fonction à la date de sa désignation, et sous réserve de l'approbation par les actionnaires de la dix-septième résolution s'agissant des administrateurs représentant les salariés.

Les administrateurs désignés en qualité de représentants des salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs. À ce titre, ils sont soumis à l'ensemble des dispositions du règlement intérieur régissant les droits et obligations des administrateurs, hormis l'obligation de détenir un certain nombre d'actions de la Société.

Depuis 2011, un échelonnement du renouvellement des mandats des administrateurs est en place. Ainsi, trois mandats d'administrateurs arrivent à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2020. Si l'ensemble des résolutions relatives à la composition du Conseil sont approuvées lors de cette Assemblée, un mandat d'administrateur arrivera ensuite à échéance en 2021, cinq mandats arriveront à échéance en 2022 et sept mandats arriveront à échéance en 2023.

Absence de condamnation et de conflits d'intérêts

À la date du présent document d'enregistrement universel et à la connaissance de la Société, aucun administrateur de la Société :

- n'a un lien familial avec un autre administrateur de la Société ;
- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre 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 (i) à porter à la connaissance de l'Administrateur Référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts, même potentiel, à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise 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.

---

[1] *Il est précisé que suite à l'entrée en fonction du second administrateur représentant les salariés après l'Assemblée Générale du 27 mai 2020, il est envisagé, au moyen d'un avenant à l'accord avec les organisations syndicales en vigueur, de réduire à deux le nombre de représentants du Comité social et économique central qui assistent aux réunions du Conseil d'administration de la Société, avec voix consultative.*

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.

En outre, le Président du Conseil d'administration de la Société s'est engagé à informer le Président du Comité des nominations et de la gouvernance et le Conseil d'administration de tout projet d'exercice de nouveau mandat d'administrateur.

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, conseil :
  - 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 la Société depuis plus de douze ans, la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date des douze ans ;
- être dirigeant mandataire social non exécutif et percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence ;
- être un actionnaire important de la Société participant à son contrôle.

Cependant, dès lors qu'un administrateur représente un actionnaire de la Société, détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations et de la gouvernance, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant 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 sa réunion du 19 mars 2020, ont analysé les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe d'une part et chaque administrateur ou les entreprises auxquelles ils sont associés (en tant que client,

fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil) d'autre part.

Afin de préparer l'évaluation, le Comité des nominations et de la gouvernance avait adressé aux administrateurs un questionnaire d'indépendance. Le comité a ensuite procédé à l'analyse de la situation de chaque administrateur au regard des réponses communiquées, avec les objectifs suivants :

- déterminer l'existence d'une relation d'affaires ;
- puis, le cas échéant, évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties) ainsi que de critères quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties).

Les examens auxquels il a été procédé ont révélé qu'aucun des administrateurs n'entretenait de relations d'affaires avec Legrand.

Conclusions de l'examen mené par le Comité des nominations et de la gouvernance et par le Conseil d'administration concernant les autres critères d'indépendance

Après avoir examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment, le Conseil d'administration du 19 mars 2020, 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 Edward A. Gilhuly, Patrick Koller et Michel Landel pouvaient être qualifiés d'administrateurs indépendants :

	Gilles Schnepp	Olivier Bazil	Isabelle Boccon-Gibod	Christel Bories	Angeles Garcia-Poveda	Edward A. Gilhuly	Patrick Koller	Michel Landel	Annalisa Loustau Elia	Éliane Rouyer-Chevalier
Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Durée de mandat supérieure à 12 ans	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : représente un critère d'indépendance satisfait.

X : représente un critère d'indépendance non satisfait.

La proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève ainsi à 80 %[1] 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 quatre membres, dont trois indépendants, soit une proportion de 100 % d'administrateurs indépendants (l'administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul du ratio d'indépendance). 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 quatre membres dont trois administrateurs indépendants, soit une proportion de 75 % 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 quatre 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 ;

[1] *Les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas pris en compte, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, dans le calcul du taux d'indépendance.*

- le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de six membres dont quatre administrateurs indépendants, soit une proportion de 66,67 % d'administrateurs indépendants.

En ce qui concerne l'administrateur référent, sa désignation est conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que l'administrateur référent soit indépendant (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 2019

Au cours de l'exercice 2019, les évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été les suivantes :

Départ	Nomination	Renouvellement
Néant	Michel Landel (29 mai 2019)	Éliane Rouyer-Chevalier (29 mai 2019)

Le mandat d'administrateur de Madame Éliane Rouyer-Chevalier est arrivé à échéance en 2019. Elle a souhaité se porter candidate à sa propre succession.

Madame Éliane Rouyer-Chevalier, administratrice de la Société depuis 2011, est Présidente du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations. Elle dispose de qualifications financières et comptables et d'une compétence reconnue en matière de communication financière et de responsabilité sociétale particulièrement utiles au Conseil et aux comités auxquelles elle participe. Son expertise relative aux sujets réglementaires bénéficie également aux travaux de ces instances.

Pour ces raisons, le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a souhaité proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 29 mai 2019 de renouveler le mandat de Madame Éliane Rouyer-Chevalier, pour une durée de quatre ans. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de ce renouvellement.

Par ailleurs, suite au non-renouvellement des mandats de Messieurs François Grappotte, Dongsheng Li et Thierry de la Tour d'Artaise à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 mai 2018 à leur demande, il avait été envisagé d'enrichir la composition du Conseil par la sélection de profils divers notamment un profil de dirigeant de société cotée orienté sur le monde industriel, un profil de nationalité américaine, compte tenu de la part croissante d'activité du Groupe aux Etats-Unis ainsi qu'un profil de dirigeant expérimenté d'un groupe international.

Dans cet objectif, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, avait mandaté un cabinet de recrutement externe afin de rechercher de nouveaux candidats. Au terme de ce processus, le Conseil d'administration du 7 février 2018 avait sélectionné les candidatures de Messieurs Edward A. Gilhuly, Patrick Koller et Michel Landel, qui avaient confirmé leur intérêt pour rejoindre le Conseil d'administration de la Société, étant précisé que Monsieur Michel Landel avait indiqué qu'il ne serait disponible qu'en 2019. Après avoir examiné la situation individuelle de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller, au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment, le Comité de nominations et de la gouvernance a qualifié Messieurs Edward A. Gilhuly, Patrick Koller d'indépendants, ces derniers n'entretenant aucune relation d'affaires avec Legrand. Ainsi, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil avait décidé de soumettre, dans un premier temps, les candidatures de Messieurs Edward A. Gilhuly et Patrick Koller à l'Assemblée Générale de la Société appelée à délibérer le 30 mai 2018, qui s'était prononcée en faveur de ces nominations.

Au cours de sa séance du 20 mars 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance a examiné la situation individuelle de Monsieur Michel Landel au regard des critères d'indépendance rappelés précédemment et constaté que Monsieur Michel Landel pouvait être qualifié d'indépendant, ce dernier n'entretenant aucune relation d'affaires avec Legrand. Il s'est également assuré que Monsieur Michel Landel disposait de temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions.

Il résulte de ce qui précède que le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 29 mai 2019, la nomination de Monsieur Michel Landel, en qualité d'administrateur indépendant, pour une durée de quatre ans. Les actionnaires se sont prononcés en faveur de cette nomination lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2019.

Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2020

Les mandats d'administratrice de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda arrivent à échéance en 2020. Elles ont souhaité se porter candidates à leur propre succession.

Madame Isabelle Boccon-Gibod, administratrice de la Société depuis 2016, est membre du Comité d'audit et du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Elle apporte à la Société son expérience au sein de directions générales de groupes internationaux ainsi que son expertise en matière stratégique et en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Madame Christel Bories, administratrice de la Société depuis 2012, est, quant à elle, Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et membre du Comité d'audit. La Société bénéficie de ses expériences au sein de directions générales de sociétés cotées industrielles et de son expertise en matière de questions stratégiques.

Madame Angeles Garcia-Poveda, également administratrice de la Société depuis 2012, est Administratrice Référente, Présidente du Comité des nominations et 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 stratégique.

Au cours de sa séance du 19 mars 2020, 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 Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda et Legrand et selon laquelle (ii) Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda pouvaient être qualifiées d'administratrices indépendantes. Le Conseil d'administration a, par ailleurs, procédé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, à l'analyse du nombre de mandats extérieurs à la Société de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda. Cette analyse a révélé que Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda disposaient du temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions, le nombre de mandats extérieurs à la Société de ces dernières étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Il résulte de ce qui précède que le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 27 mai 2020 de renouveler le mandat de ces trois administratrices, pour une durée de trois ans, en cas d'adoption de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société et pour une durée de quatre ans en cas de rejet de la seizième résolution (le lecteur est invité à se référer à la présentation de l'ordre du jour et des projets de résolutions figurant en annexe 4 du présent document d'enregistrement universel).

Afin d'enrichir sa composition, le Conseil d'administration a également sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, recommandé la nomination de Monsieur Benoît Coquart, considérant que son importante expérience au sein du groupe Legrand constituerait un atout précieux pour le Conseil d'administration.

Il résulte de ce qui précède que le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale appelée à délibérer le 27 mai 2020, la nomination de Monsieur Benoît Coquart, en qualité d'administrateur, pour une durée de trois ans en cas d'adoption de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société et pour une durée de quatre ans en cas de rejet de la seizième résolution (le lecteur est également invité à se référer à la présentation de l'ordre du jour figurant en annexe 4 du présent document d'enregistrement universel).

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 notamment de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte appelée à délibérer le 27 mai 2020 du renouvellement des mandats de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda, ainsi que de la nomination de Monsieur Benoît Coquart en qualité d'administrateur, parmi les douze membres (dont 1 administrateur représentant les salariés) composant le Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 et les treize membres qui composeront le Conseil après la désignation du second administrateur représentant les salariés, il convient de noter la présence de :

- cinq femmes, soit une proportion de 45,5 %[1], ce qui est supérieur au ratio minimum des dispositions du Code de commerce (40 % à compter de 2017) ;
- huit administrateurs indépendants, soit un ratio de 73 %[1], ce qui est supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise;
- cinq nationalités différentes, avec notamment un administrateur américain, une administratrice espagnole, une administratrice italienne, un administrateur franco-allemand et neuf administrateurs français.

Après avoir constaté ce qui précède, le Conseil d'administration a également souligné le travail d'ouverture conséquent effectué ces dernières années, concernant l'internationalisation de ses membres et leurs expériences.

Au titre de l'année 2019, le Conseil d'administration a estimé que les compétences des administrateurs étaient variées et complémentaires, certains administrateurs disposant de compétences stratégiques, d'expériences 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 d'anciens membres de la Direction générale de Legrand garantit au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement.

Depuis 2017, Legrand a été classée parmi les 10 sociétés du premier quartile du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre de l'indice « CAC 40 Gouvernance » lancé par Euronext en partenariat avec Vigeo Eiris basé sur des indicateurs rassemblés autour de 4 axes dont un est relatif au Conseil d'administration (efficacité, équilibre des pouvoirs, intégration des facteurs de responsabilité sociale).

---

[1]) *Les administrateurs représentant les salariés, ne sont pas pris en compte, (i) conformément aux dispositions légales, dans le calcul du ratio minimum d'administrateurs d'un même sexe et (ii) conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'administration.*

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante en 2019 au regard des critères de diversité examinés. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toute évolution potentielle qui pourrait être en cohérence avec le développement et le dynamisme du Groupe.

Sur ces bases et dans le cadre de l'échéance prochaine des mandats d'administratrices de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda, le Conseil d'administration a choisi :

- d'apporter son soutien au renouvellement des mandats des administratrices qui se sont portées candidates à leur propre succession, pour les raisons évoquées dans le paragraphe précédent intitulé « Évolution dans la composition du Conseil d'administration » ;
- de soutenir la candidature de Monsieur Benoît Coquart eu égard aux motifs précédemment évoqués.

6.1.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté, conformément aux statuts, d'un règlement intérieur ayant notamment pour objectif de fixer, dans le cadre des dispositions légales, réglementaires et statutaires en vigueur, le détail de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités créés en son sein, ainsi que les droits et obligations des administrateurs. Le règlement intérieur du Conseil d'administration, qui intègre une Charte des administrateurs, est régulièrement mis à jour et peut être consulté sur le site Internet de la Société : www.legrandgroup.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 toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société.

Le Conseil d'administration se prononce sur le mode de Direction de la Société.

Le Conseil d'administration 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. Ainsi, il s'attache à promouvoir la création de valeur par la Société à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

À ce titre, le Conseil a notamment pour mission :

- d'examiner et d'approuver l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre effective par la Direction générale ;
- pour les opérations visées ci-dessous, de les proposer aux actionnaires lorsque ces opérations sont de la compétence de l'Assemblée Générale, ou d'autoriser préalablement le Directeur Général à procéder à leur conclusion et à leur mise en œuvre lorsque ces opérations relèvent de la compétence de la Direction générale :
  - mise en œuvre de toute délégation de pouvoir ou de compétence relative à l'émission ou au rachat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
  - souscription ou conclusion d'emprunts, obligataires ou non, ou remboursement volontaire anticipé de tout prêt, avance ou crédit d'un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - création de joint-venture(s) ou acquisition d'activité(s) au-delà de 100 millions d'euros, acquisition de toute participation ou activité ou conclusion de tout contrat de joint-venture, dès lors que l'opération porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - vente ou transfert d'activité(s) ou d'actif(s) au-delà de 100 millions d'euros, cession de toute participation ou activité portant sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
  - choix ou changement ou révocation des Commissaires aux comptes ou de l'un d'entre eux,
  - opération ou projet de fusion concernant la Société ou plus généralement toute opération emportant transfert ou cession de la totalité ou de la quasi-totalité des actifs de celle-ci,
  - toute opération entraînant une augmentation ou une réduction du capital social de la Société, en ce compris, le cas échéant, par le biais de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital en titres convertibles, échangeables ou remboursables en actions ou d'actions de préférence (à l'exception des attributions d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'activité normale de la Société),
  - toute création de droits de vote double, ou toute modification des droits de vote attachés aux actions de la Société,
  - proposition de nomination de tout nouveau membre du Conseil d'administration,
  - toute nouvelle admission aux négociations des titres de la Société sur un autre marché réglementé

autre que le marché d'Euronext ou de tout instrument financier émis par la Société,

- dépôt de bilan, désignation d'un mandataire ad hoc, liquidation, 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 tout traité ou transaction, ou l'acceptation de tout compromis, dès lors que les montants en jeu dépassent 100 millions d'euros,
- octroi de toute sûreté portant sur les biens sociaux, dès lors que l'obligation garantie ou l'actif donné en garantie porte sur un montant supérieur à 100 millions d'euros,
- de façon générale, toute opération significative d'un montant supérieur à 100 millions d'euros se situant hors de la stratégie annoncée de Legrand ;

- d'examiner et d'approuver le compte rendu d'activité du Conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- d'examiner et d'approuver, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- de procéder à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et proposer des renouvellements ou des nominations d'administrateurs à l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- de débattre des performances des dirigeants mandataires sociaux, hors la présence des intéressés, de déterminer sur proposition du Comité des rémunérations, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de répartir la rémunération allouée aux administrateurs ;
- de délibérer sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites et toute autre forme de rémunération en actions ou de rémunération indexée ou liée à des actions ;
- de veiller à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme ;
- d'examiner régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence ;
- de s'assurer, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- de s'assurer que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- d'approuver le rapport de gestion incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération.

Le Conseil d'administration est seul compétent pour modifier son règlement intérieur.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale, et veille à un fonctionnement efficace des organes sociaux dans le respect des principes de bonne gouvernance.

Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et le convoque. Il coordonne les travaux du Conseil d'administration avec ceux des comités spécialisés.

Dans les relations avec les autres organes de la Société et vis-à-vis de l'extérieur, le Président du Conseil d'administration est le seul à pouvoir agir au nom du Conseil d'administration et à s'exprimer en son nom, sauf circonstances exceptionnelles, et hormis dans le cas où une mission particulière ou un mandat spécifique est confié par le Conseil d'administration à un autre administrateur.

Il peut entendre les Commissaires aux comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil d'administration et des comités.

Le Président se coordonne avec le Directeur Général, qui assure seul la Direction et la gestion exécutive de la Société.

Le Président reçoit du Directeur Général l'ensemble des informations requises par la loi au titre du rapport sur le contrôle interne.

Il peut demander au Directeur Général ou à tout responsable, et particulièrement au responsable de la fonction de gestion des risques, toute information propre à éclairer le Conseil d'administration et ses comités dans l'accomplissement de leur mission.

Relations entre le Conseil d'administration et les actionnaires

Suite à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et dans le cadre de l'introduction d'une nouvelle recommandation en juin 2018 au sein du Code de Gouvernement d'Entreprise telle que reprise dans la version du Code de Gouvernement d'Entreprise révisée en janvier 2020, il a été décidé de modifier le règlement intérieur du Conseil d'administration afin de confier la mission de dialogue sur les sujets de gouvernance entre le Conseil d'administration et les actionnaires au Président du Conseil d'administration, accompagné du Directeur des Relations Investisseurs.

En fonction des thèmes abordés, la présence de membres du management peut être envisagée.

Il est précisé qu'en cas d'indisponibilité du Président du Conseil d'administration, la mission de dialogue du Conseil d'administration avec les actionnaires peut être confiée par ce dernier à l'Administrateur Référent, suivant les mêmes modalités (accompagnement du Directeur des Relations Investisseurs et membres du management en fonction des thèmes abordés).

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Président du Conseil d'administration (ou l'Administrateur Référent) rend compte au Conseil d'administration de cette mission.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum cinq fois par an.

Les membres du Conseil d'administration sont convoqués aux séances du Conseil par le Président du Conseil d'administration, ou en cas d'empêchement de ce dernier, par le Vice-Président.

L'Administrateur Référent, peut également (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.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise que les convocations, qui peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil d'administration, sont faites par lettre, courrier électronique ou verbalement. Les réunions se tiennent au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation, en France ou à l'étranger.

Si les convocations le prévoient, les réunions du Conseil d'administration pourront être tenues par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dès lors que ces moyens transmettent au moins la voix des participants et satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. Les administrateurs participant aux séances par de tels moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Lorsqu'un ou plusieurs administrateurs font savoir au Président du Conseil d'administration qu'ils ne peuvent pas assister aux réunions du Conseil d'administration, le Président s'efforce d'organiser la tenue de la réunion par les moyens visés aux paragraphes précédents.

La tenue des réunions du Conseil d'administration par lesdits moyens n'est pas applicable pour l'adoption des décisions pour lesquelles la loi exclut cette possibilité.

Le Président s'efforce de respecter un délai de cinq jours entre les convocations et les séances du Conseil d'administration. Il s'efforce également de tenir compte des contraintes d'agenda des membres du Conseil d'administration de manière à assurer la présence du plus grand nombre de membres à chaque séance.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Le Conseil d'administration peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Registre de présence

Il est tenu au siège social un registre de présence qui mentionne le nom des membres du Conseil d'administration présents physiquement ou par des moyens de télécommunication, représentés, excusés ou absents. Les procurations qui doivent être transmises par lettre ou par courrier électronique, sont annexées au registre de présence.

Procès-verbaux de chaque séance

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis, signés et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par des moyens de télécommunication, représentés, excusés ou absents ;
- le cas échéant, la survenance d'un incident technique relatif à une visioconférence ou une conférence téléphonique lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance ;
- le nom des autres personnes ayant assisté à tout ou partie de la réunion ;
- le compte rendu des débats et des délibérations du Conseil d'administration ;
- le cas échéant, les questions soulevées et les réserves émises par les membres participants.

Les convocations et procès-verbaux des séances du Conseil d'administration sont traduits en langue anglaise.

Évaluation du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés

Au moins une fois par an, le Conseil d'administration débat de son fonctionnement (ce qui implique une revue du fonctionnement des comités spécialisés du Conseil), dont il est rendu compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci (voir paragraphe 6.1.1.3).

L'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés est supervisée par l'Administratrice Référente.

Informations des administrateurs

Afin que les administrateurs puissent mener à bien les missions qui leur sont confiées, le Président du Conseil d'administration veille à leur communiquer, au moins cinq jours avant la réunion du Conseil d'administration, les documents et informations nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour.

Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles pour la préparation d'une réunion, sous réserve d'en faire la demande dans des délais raisonnables.

Lorsque le respect de la confidentialité l'exige, et notamment lorsque des informations financières sensibles sont en jeu, les informations peuvent faire l'objet d'une communication en séance.

Entre les réunions, les administrateurs reçoivent toutes informations utiles sur les événements ou les opérations significatifs pour la Société.

Les administrateurs peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants, y compris hors la présence du dirigeant mandataire social. Dans ce dernier cas, celui-ci doit en avoir été informé au préalable.

Les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités du Groupe, son activité, ses métiers et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

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.

À titre d'exemple, des visites, présentations et rencontres ont été organisées à la suite de la nomination de Monsieur Michel Landel le 29 mai 2019, afin de permettre à ce dernier d'appréhender au mieux sa fonction au sein du Conseil d'administration. Dans le cadre de ce parcours d'intégration Monsieur Michel Landel a 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 lui ont également été présentés et différents entretiens ont 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 pour Monsieur Philippe Jeulin à la suite de sa nomination en qualité de membre du Comité d'audit le 20 mars 2019.

Il est également prévu dans le règlement intérieur du Conseil d'administration que, les administrateurs représentant les salariés ou représentant les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ainsi, différentes formations financières et juridiques ainsi que des entretiens avec les cadres dirigeants et opérationnels du Groupe ont été organisés lors de la désignation du premier administrateur représentant les salariés, et seront reconduites au cours de l'année 2020 à la suite de la désignation du second administrateur représentant les salariés.

Enfin, des formations financières et juridiques à destination des représentants du Comité social et économique central assistant aux réunions du Conseil d'administration de la Société ont eu lieu au cours des années 2018 et 2019.

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 la Société. 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 sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités ;

- l'administrateur veille à assister aux assemblées générales des actionnaires ;
- la Société recommande à chaque administrateur de faire progressivement, au cours de son mandat, l'acquisition d'un nombre d'actions équivalent à une année de sa part de jetons de présence, qu'il doit détenir à titre personnel (calcul effectué en prenant pour hypothèse sa participation, pour un exercice, à l'ensemble des réunions du Conseil et des comités auxquels il appartient et en retenant comme valeur unitaire de l'action Legrand, le cours moyen de bourse du précédent exercice clos), étant précisé que le nombre minimum d'actions qu'il doit détenir à titre personnel et conserver tout au long de son mandat est de 500 actions. Le nombre d'actions détenu par chaque administrateur figure chaque année dans les informations relatives aux membres du Conseil transmises aux actionnaires ;
- l'administrateur est tenu à un devoir de loyauté et de diligence.

À ce titre, l'administrateur s'engage :

  - à porter à la connaissance de l'Administrateur Référent et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts, même potentiel, et à s'abstenir d'assister aux débats et au vote de la délibération correspondante,
  - à ne pas s'engager à titre personnel dans des entreprises 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 à une réunion du Conseil d'administration n'a pas été suffisante, peut demander au Président du Conseil ou au Conseil de surseoir à statuer ;
- l'administrateur doit posséder la connaissance la plus étendue des spécificités de la Société, de ses métiers et de son secteur d'activité ;
- l'administrateur doit respecter les dispositions de la Charte de déontologie boursière de la Société.

Charte de déontologie boursière

Le Groupe s'est doté en 2006 d'une Charte de déontologie boursière, disponible sur le site Internet de la Société www.legrandgroup.com. Revue en 2016, cette Charte est conforme au régime européen issu du règlement n° 596/2014 sur les abus de marché « MAR », entré en vigueur le 3 juillet 2016 ainsi qu'à la position-recommandation n° 2016-08 de l'AMF.

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 notamment pour objet de sensibiliser l'ensemble des salariés de la Société :

- aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur relatives à la détention, à la communication et à l'exploitation de certaines informations relatives à la Société, dites privilégiées, qui peuvent leur être applicables dans la mesure où ceux-ci sont susceptibles, de par leurs fonctions, mandats ou missions pour la Société, d'y avoir accès ;
- aux règles applicables à la détention de certaines informations sensibles relatives à la Société et notamment les obligations de confidentialité ainsi que le respect des fenêtres négatives établies par la Société ;
- aux règles d'interventions sur les titres de la Société et aux mesures préventives mises en place afin de permettre à chacun d'investir en titres de la Société tout en respectant les règles relatives à l'intégrité du marché ;
- aux sanctions encourues en cas de violation de ces règles.

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 en 2016 dans le cadre de l'adoption par la Société d'une procédure interne de qualification et de publication de l'information privilégiée. Ce rôle consiste à évaluer au cas par cas le caractère privilégié ou non d'une information, de procéder à l'exercice de qualification et d'étudier les conséquences en termes de diffusion de l'information.

Conformément à cette charte, les personnes détenant toute information financière et comptable de la Société qui, bien que ne constituant pas une information privilégiée au sens des critères définis par le règlement MAR, est considérée comme une information sensible et confidentielle, sont tenues de respecter les fenêtres négatives déterminées par la Société. En effet, à l'instar des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes qui sont soumises à des obligations d'abstention pendant les fenêtres négatives en vertu de la réglementation applicable, ces personnes doivent à titre préventif s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, toute transaction sur les titres Legrand (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 2 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 définis par le règlement 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 de leur inscription sur la liste d'initiés de la Société. Ces personnes sont soumises au respect des règles applicables à la détention, à la communication et à l'exploitation d'une information privilégiée et notamment à l'interdiction absolue de procéder à une quelconque transaction sur les titres de la Société tant qu'une telle information n'a pas été rendue publique ;

- les personnes intervenant dans la préparation de l'information financière ou comptable de la Société, qui ne sont pas inscrites sur la liste d'initiés de la Société mais sur la liste des personnes soumises aux fenêtres négatives dans la mesure où elles détiennent des informations financières ou relatives aux comptes, qui bien que ne constituant pas nécessairement des informations privilégiées au regard des critères définis par le règlement 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 qui sont tenues au respect des obligations d'abstention pendant les fenêtres négatives établies par la Société telles que décrites ci-dessus. Ces personnes ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées sont en outre tenues de déclarer à l'Autorité des marchés financiers les transactions sur les titres Legrand qu'elles ont réalisées au-delà d'un seuil de 20 000 euros par année civile, dans un délai de 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 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.

Charte interne relative à la qualification d'une convention

La Société dispose d'une charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions conclues par la Société au moment de leur conclusion et ainsi de distinguer les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées de celles portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. Cette charte est disponible sur le site Internet de la Société: https://legrandgroup.com/

Conformément aux nouvelles exigences légales en la matière, cette charte sera mise à jour et complétée afin de prévoir, outre le rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par un comité ad hoc relevant de l'organisation interne de la Société permettant d'évaluer régulièrement les conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe. Celle-ci sera établie avant la fin du 1er semestre 2020 par le Conseil d'administration qui en définira les modalités qu'il reverra périodiquement par la suite.

6.1.1.3 TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2019

En 2019, le Conseil d'administration s'est réuni 7 fois. La participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été très satisfaisante, le taux de présence pour l'année 2019 étant de 94 %.

Assiduité au Conseil d'Administration	
Gilles Schnepp	100 %
Olivier Bazil	86 %
Isabelle Boccon-Gibod	100 %
Christel Bories	86 %
Angeles Garcia-Poveda	86 %
Edward A. Gilhuly	71 %
Philippe Jeulin	100 %
Patrick Koller	100 %
Michel Landel	100 %
Annalisa Loustau Elia	100 %
Éliane Rouyer-Chevalier	100 %

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 98 % pour l'année 2019. Les informations concernant ces comités spécialisés figurent au paragraphe 6.1.3 du présent document d'enregistrement universel.

Sujets traités par le Conseil d'administration en 2019

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 2018 et des rapports y afférents, des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2019, des comptes semestriels consolidés et du rapport semestriel d'activité au 30 juin 2019, et des comptes consolidés au 30 septembre 2019,
  - 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 2019,
  - approbation du budget 2019 ;
- 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 du mandat d'un administrateur,
  - revue de la composition des comités,
  - détermination des objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil d'administration,
  - 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 révision du Code de Gouvernement d'Entreprise en juin 2018,
  - revue des conventions et engagements réglementés ;
- rémunérations :
  - compte rendu des travaux du Comité des rémunérations, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
  - rémunération des dirigeants mandataires sociaux,
  - examen de la rémunération au titre de l'exercice 2018,
  - détermination des principes de rémunération au titre de l'exercice 2019,
  - plans d'intéressement long terme/plans d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions,

- mise en œuvre de la délégation consentie à la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018,
- approbation du règlement du plan d'actions de performance 2019 attribuées aux salariés du Groupe et au Directeur Général et primes d'intéressement long terme,
- approbation des attributions individuelles d'actions de performance aux salariés du Groupe et au Directeur Général,
- fixation de la quantité d'actions que le Directeur Général sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance,
- rémunération allouée aux administrateurs : répartition au titre de l'exercice 2018,
- détermination de l'enveloppe de remboursement des frais des administrateurs ;

- gestion financière de la Société :
  - renouvellement annuel des autorisations de financement,
  - conclusion d'un avenant au crédit syndiqué de 900 millions d'euros,
  - renouvellement annuel des pouvoirs du Directeur Général en matière de cautions, avals et garanties,
  - délégations au profit du Conseil d'administration proposées à l'Assemblée Générale,
  - mise en œuvre de la délégation consentie à la dixième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019 ;
- stratégie et développement de la Société :
  - compte rendu des travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, tels qu'exposés au paragraphe 6.1.3.3 ci-après,
  - approbation de projets d'acquisition dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros,
  - points réguliers sur les projets d'acquisition envisagés et sur le financement de certaines acquisitions,
  - point annuel sur l'actionnariat de la Société, retour sur les roadshows,
  - présentations, notamment lors du Séminaire annuel du Conseil d'administration, de sujets stratégiques,
  - présentation de la nouvelle feuille de route RSE 2019-2021,
  - présentation de la journée investisseurs,
  - présentation des actualités de marché,
  - point sur la raison d'être de la Société.
- gestion des risques :
  - revue du dispositif de gestion des risques incluant la revue de la nouvelle cartographie des risques,
  - point sur le programme de compliance du Groupe.
- préparation de l'Assemblée Générale annuelle du 30 mai 2019 :
  - convocation de l'Assemblée Générale Mixte annuelle (fixation de l'ordre du jour et approbation des projets de résolutions),
  - établissement des rapports à l'Assemblée Générale.
- autres :
  - constatation de l'augmentation de capital consécutive aux levées d'options et des annulations d'actions,
  - revue annuelle de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale,
  - évolutions réglementaires ; point sur la révision du Code de Gouvernement d'Entreprise. .

Séminaire annuel du Conseil d'administration

Chaque année, les administrateurs de Legrand ainsi que les représentants du Comité social et économique central qui assistent aux réunions du Conseil d'administration participent à un Séminaire organisé en France ou à l'étranger. Le contenu de son programme est défini de façon à ce que les administrateurs aient l'occasion de mieux appréhender leur rôle d'administrateur et d'améliorer leur connaissance du Groupe, de son organisation, de ses produits et de ses marchés.

En 2019, le Séminaire du Conseil avait pour objet d'évoquer le Groupe et ses parties prenantes. Lors de ce Séminaire, diverses présentations ont donné l'occasion aux administrateurs de rencontrer les parties prenantes et d'échanger librement avec elles.

Axes d'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration à la suite de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration

Depuis 2007, une évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités spécialisés est réalisée chaque année afin de mesurer, comme le requiert le Code de Gouvernement d'Entreprise, (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 document d'enregistrement universel de la Société.

Il est à noter que le Conseil d'administration a approuvé, lors de sa réunion du 9 novembre 2016, un processus d'évaluation suivant un cycle triennal alternant une évaluation externe et des évaluations internes incluant ou non selon les années une évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

En 2019, 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 avec la possibilité de programmer des entretiens individuels avec l'Administratrice Référente. Le questionnaire comportait deux parties, une première partie étant consacrée à l'évaluation du fonctionnement d'ensemble du Conseil d'administration ainsi que de ses comités spécialisés et une seconde partie à l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs. Les résultats du questionnaire ont été analysés par le Comité des nominations et de la gouvernance et ont fait l'objet d'une restitution lors de la réunion du Conseil d'administration du 20 mars 2019.

En synthèse, il résulte de l'évaluation réalisée en 2019 au titre de 2018 que le fonctionnement du Conseil d'administration est très satisfaisant en particulier en ce qui concerne (i) la composition du Conseil, et notamment la diversité, la qualité des profils et les évolutions apportées à la composition du Conseil ; (ii) la qualité de l'information fournie par Legrand pour l'exercice des missions des administrateurs ; (iii) le fonctionnement du Conseil, notamment en termes de tenue des séances, et de qualité des débats ; (iv) le fonctionnement des Comités spécialisés ; (v) la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs, rendez-vous annuel apprécié des administrateurs ou encore ; (vi) les actions entreprises suite aux évaluations précédentes qui ont permis de répondre aux recommandations formulées par les administrateurs.

Les recommandations formulées par les administrateurs et les réponses fournies par le management au cours de l'exercice 2019 afin de poursuivre le processus d'amélioration continu du fonctionnement du Conseil d'administration ont notamment été les suivantes :

- **le souhait d'enrichir la composition du Conseil par la sélection d'un profil de dirigeant d'un groupe industriel international expérimenté** : à cet égard, un processus de recrutement par un consultant extérieur, mandaté par le Comité des nominations et de la gouvernance, a débuté à la fin de l'année 2018 et la nomination de Monsieur Michel Landel, dont le profil correspond au profil souhaité par les administrateurs, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019 ;

- **l'approfondissement des présentations de certains sujets, notamment la présentation des SBU et des principaux concurrents du Groupe** : en réponse, ces thèmes ont été abordés dans le cadre du Séminaire 2019 avec une présentation des parts de marché et des concurrents par principale ligne de produits et un échange avec un client du Groupe ;

- **la clarification de la répartition des pouvoirs entre le Conseil et le management et en particulier la délimitation des relations entre les administrateurs et le Président du Conseil d'une part et le Directeur Général d'autre part :** en réponse, un tableau sur la participation du management aux différentes réunions du Conseil et des comités spécialisés a été mis à disposition sur le site administrateurs ;

- **la possibilité d'aborder certains sujets spécifiques lors des réunions du Conseil d'administration (situation potentielle de crise, *feedback* du marché et notes analystes, initiatives Ressources Humaines, digital, cyber risques)**: en réponse, ces sujets ont été traités dans le cadre des réunions du Conseil d'administration, des Comités spécialisés ou du Séminaire au cours de l'année 2019 ;

- **l'opportunité de faire un point plus détaillé sur les plans de succession lors d'une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance** : en réponse, et en complément de la revue des plans de succession effectuée lors de la réunion du Comité des nominations et de la gouvernance de janvier, une nouvelle réunion annuelle du Comité des nominations et de la gouvernance dédiée à la revue des plans de succession a été mise en place ;

- **enfin concernant le fonctionnement du Comité des rémunérations, la possibilité (i) d'enrichir la composition du Comité des rémunérations par la nomination d'un dirigeant expérimenté et (ii) de détailler davantage les critères d'évaluation de la rémunération du dirigeant mandataire social et leur appréciation par le Comité des rémunérations à l'occasion du compte-rendu de ce Comité au Conseil :** en réponse à la première recommandation, la nomination de Monsieur Patrick Koller au sein du Comité des rémunérations est intervenue en 2019. En ce qui concerne la seconde recommandation, le Comité des rémunérations s'assure désormais de détailler davantage les critères et le raisonnement permettant d'aboutir aux montants de rémunération qui sont proposés au Conseil.

6.1.2 - Administrateur Référent

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. 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 d'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. Après la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, il a néanmoins été décidé de maintenir la fonction d'Administrateur Référent.

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société devant intervenir le 1er juillet 2020, il a été décidé de maintenir la fonction d'Administrateur Référent et de la confier à Monsieur Michel Landel.

MISSIONS DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

L'Administrateur Référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'Administrateur Référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. L'Administrateur Référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'Administrateur Référent en fait part au Conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ;
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés ;
- présider et animer une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, au cours de laquelle est notamment réalisée l'évaluation des performances des dirigeants et est menée une réflexion sur l'avenir du *management* ;
- rendre compte au Président du Conseil d'administration des conclusions de la réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs ; et
- en cas d'indisponibilité du Président du Conseil d'administration et sur demande de ce dernier, assurer la mission de dialogue avec les actionnaires de Legrand.

MOYENS DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'Administrateur Référent dispose de la faculté de :

- proposer si nécessaire 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 il n'est pas membre.

L'Administrateur Référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Plus généralement, l'Administrateur Référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Une fois par an, l'Administrateur Référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

BILAN D'ACTIVITÉ DE L'ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE AU TITRE DE L'ANNÉE 2019

En 2019, Madame Angeles Garcia-Poveda a convoqué et présidé une réunion annuelle des administrateurs non-exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes de la Société et hors la présence du Directeur Général. Au cours de cette réunion, les administrateurs ont abordé différents sujets, notamment : l'évaluation des performances du Directeur Général, l'étude de sa rémunération ou encore la revue des plans de succession. À l'occasion du processus annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités spécialisés, les administrateurs ont été invités 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 leur pleine satisfaction sur ces différents aspects.

En 2019, l'Administratrice Référente a également présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance du Directeur Général et fixant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les débats se déroulant hors la présence de ces derniers.

L'Administratrice Référente est intervenue lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société le 29 mai 2019 et a présenté les éléments de la rémunération de Messieurs Gilles Schnepp et Benoît Coquart ainsi que la gouvernance du Groupe. Concernant la rémunération, l'Administratrice Référente a exposé les principes sous-jacents de la politique de rémunération, les éléments de la rémunération versée à Monsieur Gilles Schnepp au titre de l'exercice 2018, puis ceux qui lui étaient attribuables en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019, ainsi que ceux versés à Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2018 et ceux qui lui seraient attribuables en raison de son mandat de Directeur Général au titre de l'exercice 2019, soumis au vote des actionnaires. Concernant la gouvernance, la composition du Conseil d'administration

et son évolution, avec un focus sur son activité et celle de ses comités, ainsi que la diversité et l'équilibre de sa composition ont été présentés aux actionnaires.

À la demande de l'Administratrice Référente, l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés au titre de l'exercice 2018 s'est déroulée en interne et incluait l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs. 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.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administratrice Référente a présenté au Conseil d'administration réuni le 19 mars 2020 le bilan de son activité au titre de 2019. 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. A ce titre, le Conseil d'administration a décidé de constituer, pour l'année 2019, un comité spécialisé ad hoc chargé de mener des travaux sur la succession à la présidence du Conseil d'administration.

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 exécutifs. Les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Président du Comité d'audit est désigné par les membres dudit comité, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi ses membres indépendants. Sa nomination doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration. La même procédure est applicable en cas de reconduction du Président du Comité d'audit dans ses fonctions.

En ce qui concerne le Comité des nominations et de la gouvernance, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des nominations et de la gouvernance est désigné par les membres dudit comité, parmi ses membres indépendants.

En ce qui concerne le Comité des rémunérations, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à cinq. Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent en être membres. Le Président du Comité des rémunérations est désigné par les membres dudit comité, parmi ses membres indépendants, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

En ce qui concerne le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, le nombre de ses membres ne peut être supérieur à six. Le Président du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est désigné par les membres dudit comité et parmi eux, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

En ce qui concerne le Comité ad hoc, le nombre de ses membres, sa présidence ainsi que les modalités de son fonctionnement sont déterminées par le Conseil d'administration, au moment de sa constitution.

Composition actuelle des comités spécialisés

	Comités spécialisés du Conseil d'Administration			
	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité de la stratégie et de la Responsabilité sociétale
Gilles Schnepp				▪
Olivier Bazil		▪		▪
Isabelle Boccon-Gibod	▪			▪
Christel Bories	▪			✓
Angeles Garcia-Poveda		✓	✓	▪
Edward A. Gilhuly				▪
Philippe Jeulin	▪			
Patrick Koller		▪	▪	
Michel Landel		▪		
Annalisa Loustau Elia			▪	
Éliane Rouyer-Chevalier	✓		▪	

▪ *: Membre d'un comité.*
✓ *Président d'un comité*

En 2019 et jusqu'à la date du présent document d'enregistrement universel, les évolutions dans la composition des différents comités ont été les suivantes :

	Départ	Nomination	Renouvellement
Comité d'audit		Philippe Jeulin (20 mars 2019)	Éliane Rouyer-Chevalier (29 mai 2019)
Comité des nominations et de la gouvernance		Michel Landel (29 mai 2019)	
Comité des rémunérations		Patrick Koller (20 mars 2019)	Éliane Rouyer-Chevalier (29 mai 2019)
Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale			

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration, dont trois sont indépendants : Mesdames Christel Bories, Éliane Rouyer-Chevalier, Isabelle Boccon-Gibod et Monsieur Philippe Jeulin, administrateur représentant les salariés. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 du rapport de gestion du document d'enregistrement universel de la Société.

Le Comité d'audit est présidé par Madame Éliane Rouyer-Chevalier qui dispose de qualifications financières et comptables 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 qu'une précédente expérience en tant que membre d'un Comité d'audit d'une société cotée. En outre, l'expérience de Direction générale de groupes industriels de Madame Christel Bories bénéficie utilement au fonctionnement du Comité d'audit. Enfin, compte tenu du profil, de l'intérêt pour les questions de cybersécurité et de l'expérience de Monsieur Philippe Jeulin, administrateur représentant les salariés, au sein de la Direction des systèmes d'information de la Société, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance a décidé de nommer Monsieur Philippe Jeulin au sein du Comité d'audit, lors de sa réunion du 20 mars 2019.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2020 » du présent document d'enregistrement universel, Madame Isabelle Boccon-Gibod 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 de Madame Isabelle Boccon-Gibod pour les raisons exposées ci-dessus.

Tous les membres du Comité d'audit étant indépendants[1] sa composition est conforme aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit d'au moins deux tiers.

Le Comité des nominations et de la gouvernance

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'administration, dont trois administrateurs indépendants : Madame Angeles Garcia-Poveda (administratrice indépendante) ainsi que Messieurs Olivier Bazil, Patrick Koller (administrateur indépendant) et Michel Landel (administrateur indépendant), ce dernier ayant été désigné par le Conseil d'administration du 29 mai 2019. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 du rapport de gestion du document d'enregistrement universel 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 Patrick Koller fait bénéficier le comité de son expérience de Direction générale et de Conseil d'administration d'un grand groupe industriel coté. Enfin, Monsieur Michel Landel partage avec le comité son expérience de président du Comité de nomination et de rémunération d'un groupe coté ainsi que celle d'ancien administrateur et dirigeant d'une société cotée du CAC 40.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2020 » du présent document d'enregistrement universel, Madame Angeles Garcia-Poveda 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 de Madame Angeles Garcia-Poveda pour les raisons exposées ci-dessus. Avec trois administrateurs indépendants sur quatre 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 quatre membres désignés par le Conseil d'administration, tous indépendants : Mesdames Angeles Garcia-Poveda, Annalisa Loustau Elia, Madame Éliane Rouyer-Chevalier ainsi que Monsieur Patrick Koller. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 du rapport de gestion du document d'enregistrement universel 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 Éliane 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 de sa sensibilité dans les domaines de gouvernement d'entreprise. Les compétences de Madame Annalisa Loustau Elia permettent d'évaluer les aspects extra-financiers et plus long terme de la performance (initiatives de croissance, marketing…). Enfin, Monsieur Patrick Koller fait bénéficier le comité de son expérience de Direction Générale et de Conseil d'administration d'un groupe industriel coté et de sa connaissance des pratiques de rémunération des sociétés cotées.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2020 » du présent document d'enregistrement universel, Madame Angeles Garcia-Poveda 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 de Madame Angeles Garcia-Poveda pour les raisons exposées ci-dessus.

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

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est composé de six membres désignés par le Conseil d'administration : Mesdames Christel Bories, Angeles Garcia-Poveda et Isabelle Boccon-Gibod (administratrices indépendantes) ainsi que Messieurs Edward A. Gilhuly (administrateur indépendant), Olivier Bazil et Gilles Schnepp. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 du rapport de gestion du document d'enregistrement universel de la Société.

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale est présidé par Madame Christel Bories dont l'expérience de Direction générale de groupes industriels 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. La participation de Madame Isabelle Boccon-Gibod au sein du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale qui a été nommée au comité dans un contexte d'accélération du développement du Groupe et

[1] *Il est précisé que Monsieur Philippe Jeulin, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise dans le calcul du taux d'indépendance des membres du Conseil d'administration et de ses comités.*

d'importance croissante des thématiques liées à la RSE, apporte un regard neuf sur les initiatives stratégiques du Groupe et contribue à les enrichir. Monsieur Edward A. Gilhuly apporte au comité ses compétences en matière financière, de stratégie de croissance externe ainsi que sa connaissance des affaires outre-Atlantique, ce qui a une utilité réelle compte tenu de l'exposition croissante du Groupe aux Etats-Unis. Enfin, Messieurs Olivier Bazil et Gilles Schnepp apportent au comité leur connaissance approfondie du Groupe et de son métier.

Comme il est précisé au paragraphe intitulé « Mandats d'administrateur arrivant à échéance en 2020 » du présent document d'enregistrement universel, Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda ont fait part de leur intention de solliciter le renouvellement de leur mandat d'administratrice. Le Comité des nominations et de la gouvernance a choisi d'apporter son soutien au renouvellement des mandats de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda pour les raisons exposées ci-dessus.

Le Comité ad hoc

Le Comité ad hoc chargé au cours de l'exercice 2019 de mener les travaux relatifs à l'évolution de la gouvernance de la Société et à la succession à la présidence du Conseil d'administration, a été composé de six membres désignés par le Conseil d'administration du 29 mai 2019 : Mesdames Éliane Rouyer-Chevalier et Christel Bories (administratrices indépendantes) ainsi que Messieurs Michel Landel, Patrick Koller (administrateurs indépendants), Oliver Bazil et Gilles Schnepp. Leurs biographies et leurs formations sont mentionnées à l'annexe 3 du rapport de gestion du document d'enregistrement universel de la Société.

Le Comité ad hoc a été présidé par Monsieur Olivier Bazil qui a une connaissance étendue du Groupe au sein duquel il a passé l'ensemble de sa carrière professionnelle. Monsieur Olivier Bazil connaît l'entreprise, son secteur d'activité et ses problématiques, ce qui a été particulièrement utile aux réflexions du comité sur le changement de gouvernance. La participation de Monsieur Gilles Schnepp, en sa qualité de Président du Groupe a été essentielle aux travaux du Comité. La participation de Mesdames Christel Bories et Eliane Rouyer-Chevalier en leur qualité respective de Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et de Présidente du Comité d'audit et de Messieurs Michel Landel et Patrick Koller en leur qualité de membre du Comité des nominations et de la gouvernance ont également contribué utilement aux travaux du Comité.

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.

FONCTIONNEMENT DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque comité se réunit, autant de fois que nécessaire, sur convocation du Président du comité, ou de la moitié de ses membres, sur toute question entrant dans le domaine de sa compétence. Si le Président du Conseil d'administration constate qu'un comité ne s'est pas réuni 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 rendus d'activité au Conseil d'administration, qui doivent permettre à ce dernier d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le Comité d'audit

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont les dispositions sont rappelées ci-dessous. Les missions ainsi que les règles de fonctionnement du Comité d'audit de la Société ont été déterminées en tenant compte des conclusions du groupe de travail de l'Autorité des marchés financiers sur le Comité d'audit de juillet 2010 et de l'ordonnance n° 2016 315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes.

Missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit aide le Conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières et extra-financières ainsi que du contrôle légal des comptes.

Le Comité d'audit entend régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Si le Comité d'audit recourt à des experts extérieurs, il doit veiller à leur compétence et à leur indépendance.

- **En matière de contrôle interne et de gestion des risques**, le Comité d'audit reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :
  - de veiller à l'existence et au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
  - de prendre connaissance des informations relatives aux procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière figurant dans les rapports présentés à l'Assemblée Générale ;
  - d'apprécier l'efficacité et la qualité des procédures de contrôle interne du Groupe, afin de s'assurer qu'elles concourent à ce que les comptes annuels sociaux et consolidés reflètent avec exactitude et sincérité la réalité de la Société et de son Groupe, et soient conformes aux normes comptables ;
  - d'apprécier l'organisation des services des responsables de l'audit interne et du contrôle des risques ;
  - d'assurer le suivi de la mise en place de procédures de gestion des risques et de leur efficacité ;
  - de s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives ;
  - d'examiner les risques et les engagements hors-bilan significatifs, d'apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et d'informer le Conseil, le cas échéant ;
  - de veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de la Société ;
  - 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 du règlement intérieur, l'exercice de ces missions peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence.

Lors des réunions du Comité d'audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information comptable, financière et extra-financière et de son traitement, les Commissaires aux comptes rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Le Comité d'audit est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes et de l'audit interne en matière d'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il entend les responsables de l'audit 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 suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
  - de procéder à l'examen préalable des projets de comptes sociaux et consolidés, annuels, semestriels et trimestriels, afin de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des règles comptables adoptés ;
  - d'examiner la méthode et le périmètre de consolidation des comptes ;
  - de s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;
  - de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de la trésorerie et des engagements significatifs de la Société et du Groupe.

Lors de l'examen des comptes par le Comité d'audit, les Commissaires aux comptes doivent présenter au comité les points essentiels des résultats de l'audit légal et notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, et des options comptables retenues. À cette occasion, le Comité d'audit peut 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 y compris ceux de nature sociale et environnementale 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 la Société, 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 prévue par la réglementation applicable et en examinant les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation des Commissaires aux comptes de la Société. À l'issue de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, le Comité d'audit émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée Générale conformément à la réglementation applicable ;
  - en se faisant communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes (i) leur déclaration d'indépendance, (ii) le montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, et (iii) une information sur les prestations accomplies au titre des Services Autres que la Certification des Comptes ;
  - en se faisant communiquer le rapport complémentaire au rapport d'audit ;
  - en approuvant la fourniture, par les Commissaires aux comptes, des Services Autres que la Certification des Comptes, dans les conditions prévues par la procédure interne de pré-autorisation, et en particulier après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci ;
  - par un examen du montant et du détail des rémunérations qui sont versées par le Groupe, tant à eux qu'au réseau auquel ils peuvent appartenir ; à ce titre, le Comité d'audit doit se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des Commissaires et s'assurer que leur montant, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Réunions du Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit autant de fois que nécessaire. Le Comité d'audit doit rendre compte régulièrement au Conseil d'administration et au moins au moment de l'approbation des états financiers annuels et semestriels (i) de l'exercice de ses missions, (ii) des résultats de la mission de certification des comptes, et (iii) de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus. Il informe sans délai le Conseil d'administration de toute difficulté rencontrée. Les comptes rendus d'activité du Comité d'audit au Conseil d'administration ont pour but de permettre au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le Comité d'audit ne peut se réunir valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Il délibère à la majorité simple, la voix du Président du comité étant prépondérante en cas de partage.

Les réunions du Comité d'audit 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 les informations relatives au gouvernement d'entreprise du rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi que tout autre document requis par la loi et les règlements en vigueur en la matière et, de façon plus générale, 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 ;
- examine les informations relatives aux rémunérations du rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi que tout autre document requis par la loi et les règlements en vigueur en la matière et, de façon plus générale, s'assure de l'information communiquée aux actionnaires en matière de rémunérations.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, le Comité des rémunérations :

- émet une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs conformément aux dispositions du règlement intérieur ;
- formule des recommandations sur les éventuelles rémunérations allouées à des administrateurs s'étant vus confier des missions exceptionnelles.

En ce qui concerne les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et toutes autres formes de rémunérations en actions ou de rémunérations indexées ou liées à des actions, le Comité des rémunérations a pour mission :

- de débattre de la politique générale 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 relatives aux dispositifs de rémunération.

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.

6.1.3.2 TRAVAUX DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Au cours de l'exercice 2019, le taux d'assiduité des administrateurs aux Comités spécialisés s'élève à 98 %. Conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le tableau ci-dessous détaille le taux d'assiduité individuelle de chaque administrateur.

Assiduité aux comités spécialisés	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité de la stratégie et de la Responsabilité sociétale	Comité ad hoc
Gilles Schnepp	Sans objet	100%	Sans objet	75 %	100 %
Olivier Bazil	Sans objet	100 %	Sans objet	100 %	100 %
Isabelle Boccon-Gibod	100 %	Sans objet	Sans objet	100 %	Sans objet
Christel Bories	75 %	Sans objet	Sans objet	100 %	100 %
Angeles Garcia-Poveda	Sans objet	100 %	100 %	100 %	Sans objet
Edward A. Gilhuly	Sans objet	Sans objet	Sans objet	100 %	Sans objet
Philippe Jeulin	100%	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Patrick Koller	Sans objet	100 %	Sans objet[1]	Sans objet	100 %
Michel Landel	Sans objet	100 %	Sans objet	Sans objet	100 %
Annalisa Loustau Elia	Sans objet	Sans objet	100 %	Sans objet	Sans objet
Éliane Rouyer-Chevalier	100 %	Sans objet	100 %	Sans objet	100 %

(1) Il est rappelé qu'au moment de la nomination de Monsieur Patrick Koller par le Conseil d'administration, soit le 20 mars 2019, toutes les réunions du Comité des rémunérations prévues au titre de l'exercice 2019 avaient déjà eu lieu.

Travaux du Comité d'audit au cours de l'exercice 2019

Le Comité d'audit s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2019, avec un taux de présence pour l'année de 93 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- résultats de la Société :
  - revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 décembre 2018 et du rapport de gestion consolidé, revue des comptes trimestriels consolidés au 31 mars 2019, des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2019 et du rapport financier semestriel ainsi que des comptes consolidés au 30 septembre 2019,
  - revue des travaux des Commissaires aux comptes au 31 décembre 2018 et au 30 juin 2019,
  - revue des éléments chiffrés des communiqués de presse portant sur les comptes annuels, trimestriels et semestriels consolidés ainsi que des hypothèses sur les perspectives 2019 et options comptables,
  - point sur les modalités de la distribution de dividende et ses conséquences sur les résolutions pour l'Assemblée Générale annuelle du 29 mai 2019 ;
- 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,
  - point particulier sur certains risques : cybercrime, protection des données personnelles, devoir de vigilance
  - revue de la partie procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière du rapport de gestion consolidé,
  - revue de la cartographie des risques,
  - point sur la cybersécurité ;
- audit et relations avec les auditeurs externes :
  - audit interne : synthèse 2018 et examen du plan d'audit 2019,
  - point trimestriel sur les missions d'audit interne et les fraudes (examen des synthèses d'audit et bilan des fraudes),
  - revue des missions des auditeurs externes, y compris les missions complémentaires,
  - revue du budget des honoraires des auditeurs externes,
  - examen des Services Autres que la Certification aux Comptes ;
- autres :
  - point sur le programme compliance du Groupe,
  - présentation de la partie facteurs de risques du document d'enregistrement universel 2019 et de la déclaration de performance extra-financière 2019.

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 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 2019

Le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2019, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- composition du Conseil d'administration et de ses comités :
  - procédure de qualification des administrateurs indépendants,
  - examen annuel de la politique de diversité du Conseil d'administration,
  - recommandation en faveur du renouvellement des mandats d'administratrices de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Poveda-Garcia,
  - recommandation en faveur de la nomination de Monsieur Benoît Coquart,
  - recommandation concernant la composition du Comité des rémunérations et du Comité des nominations dans le cadre de l'évolution de gouvernance de la Société.
  - recommandation concernant la présidence du Comité des rémunérations, et la désignation du nouveau Président du Comité des nominations et de la gouvernance de la Société ;
- plans de succession dans le Groupe :
- revue annuelle des dispositifs de succession en vigueur, que ce soit dans une perspective long terme ou dans le cas d'événements imprévus, en ce qui concerne l'ensemble des postes clés du Groupe, ainsi que les fonctions de Directeur Général, de Président du Conseil et des administrateurs au sein du Conseil et des Comités spécialisés.
- autres :
  - revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
  - point sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités menée en interne et incluant l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs.

Travaux du Comité des rémunérations au cours de l'exercice 2019

Le Comité des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2019, avec un taux de présence pour l'année de 100 %. Il a notamment abordé les sujets suivants :

- rémunérations :
  - revue de la structure globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux,
  - détermination de la rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018,
  - détermination de la rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2018,
  - détermination des principes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 ;
- plans d'intéressement long terme/plan d'actions de performance :
  - règlement du plan d'actions de performance 2019,
  - 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 Directeur Général sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions au titre de l'attribution d'actions de performance ;
- rémunération allouée aux administrateurs :
  - répartition au titre de l'exercice 2018,
- frais des administrateurs ;
  - proposition pour une enveloppe globale annuelle de remboursement.

Travaux du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale au cours de l'exercice 2019

Le Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2019, avec un taux de présence pour l'année de 96 %. 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 2019,
  - approbation du budget 2019;
- Responsabilité Sociétale des Entreprises :
  - revue des indices RSE dans lesquels la Société est présente et analyse concurrentielle,
  - bilan de la feuille de route 2014-2018,
  - présentation de la nouvelle feuille de route RSE 2019-2021,
  - revue des objectifs prioritaires pour 2019.

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 Benoît Coquart. En effet, le Conseil d'administration du 7 février 2018, sur proposition de Monsieur Gilles Schnepp, et recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général à compter du 8 février 2018 et de nommer Monsieur Benoît Coquart en qualité de Directeur Général. Le lecteur est invité à se référer à l'annexe 2 du présent document d'enregistrement universel concernant la biographie de Monsieur Benoît Coquart.

6.1.4.2 FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Choix du mode de Direction générale de la Société

Principes applicables

Le Conseil d'administration décide, dans les conditions visées aux statuts de la Société, si la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le changement de mode de Direction peut intervenir à tout moment. Le Conseil d'administration doit débattre du maintien de la formule à chaque fois que le mandat du Président du Conseil d'administration ou du Directeur Général prend fin.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

Le Directeur Général doit toujours être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Lorsque le Directeur Général atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la limite d'âge est atteinte.

Le Directeur Général est toujours rééligible. Le Directeur Général est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. Lorsqu'il n'est pas administrateur, il participe aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative, sauf si le Conseil en décide autrement à la majorité simple. En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Directeur Général. Le Conseil d'administration détermine la rémunération et la durée des fonctions du Directeur Général.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut, pour l'assister, nommer un maximum de cinq Directeurs généraux délégués. Le Directeur Général Délégué doit toujours être une personne physique. Il est choisi parmi les administrateurs ou en dehors d'eux. En accord avec le Directeur Général, le Conseil détermine l'étendue et la durée des pouvoirs 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 de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général par le Conseil d'administration

Selon le Code de Gouvernement d'Entreprise, « les sociétés à Conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale ».

Le Conseil d'administration de la Société, lors de sa séance du 17 mars 2006, 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.

Monsieur Gilles Schnepp, lors de la séance du Conseil d'administration du 7 février 2018, a proposé au Conseil d'administration une évolution de la gouvernance du Groupe visant à poursuivre dans les meilleures conditions le développement de la Société.

À ce titre, sur proposition de Monsieur Gilles Schnepp et recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général à compter du 8 février 2018. Organisée de façon pérenne, cette dissociation est conforme aux meilleures pratiques de gouvernance. Elle permet aux deux fonctions d'être pleinement exercées.

En conséquence, le Conseil du 7 février 2018 a décidé de renouveler Monsieur Gilles Schnepp dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration, de recommander la reconduction de son mandat d'administrateur lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires qui s'est tenue le 30 mai 2018, et de nommer Monsieur Benoît Coquart pour lui succéder en tant que Directeur Général de Legrand.

La nomination de Monsieur Benoît Coquart a permis de confier la Direction générale de Legrand à un profil jeune, connaissant parfaitement les enjeux du Groupe et de son industrie et ayant, depuis plus de 20 ans, démontré son

leadership chez Legrand dans des responsabilités stratégiques et opérationnelles de premier plan.

Le Conseil d'administration de la Société, lors de sa séance du 27 février 2020 relative à l'évolution de la gouvernance de la Société et à la nomination de Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de Présidente du Conseil d'administration de la Société en remplacement de Monsieur Gilles Schnepp avec effet au 1er juillet 2020, a décidé, de maintenir le principe de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général à compter du 1er juillet 2020.

Cumul des mandats

Monsieur Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration, exerce un mandat d'administrateur et un mandat de membre du conseil de surveillance dans deux autres sociétés cotées françaises. En ce qui concerne le dirigeant mandataire social non exécutif, le Conseil peut formuler des recommandations spécifiques en la matière eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées.

Par ailleurs, comme mentionné au paragraphe 6.1.1.1 ci-dessus, le Président du Conseil d'administration 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, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil.

Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, n'exerce pas d'autre mandat dans une autre société cotée française. Le nombre de mandats détenus par Monsieur Benoît Coquart est donc conforme au Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne détiennent pas plus de deux autres mandats dans des sociétés cotées extérieures à leur groupe, y compris étrangères.

6.1.4.3 POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sous réserve des limitations d'ordre interne et inopposables aux tiers que le Conseil d'administration peut fixer à ses pouvoirs dans le règlement intérieur, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le règlement intérieur énumère certaines opérations et décisions importantes nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration de la Société. Ces opérations et décisions sont présentées au paragraphe 6.1.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

6.1.4.4 COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 9 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.

À la date du présent document d'enregistrement universel, le Comité de Direction, qui comprend trois femmes en son sein, se compose de la manière suivante :

Nom	Fonction	Date d'entrée dans le Groupe
M. Benoît Coquart	Directeur Général	1997
Mme Karine Alquier-Caro	Directrice des Achats	2001
Mme Bénédicte Bahier	Directrice des Ressources Humaines	2007
M. Antoine Burel	Directeur Général Adjoint, Directeur des Opérations	1993
M. Jean-Luc Cartet	Directeur Asie Pacifique Afrique Moyen-Orient Amérique du Sud	1992
Mme Gloria Glang	Directrice de la Stratégie et du Développement	2019
M. Franck Lemery	Directeur Financier	1994
M. John Selldorff	Président Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Frédéric Xerri	Directeur Europe	1993

6.1.4.5 MIXITÉ AU SEIN DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

Comme indiqué au paragraphe 4.4.3.3 du présent document d'enregistrement universel, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont des engagements forts du Groupe.

Le Groupe encourage la féminisation de l'encadrement et veut garantir aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes.

La promotion des femmes dans les postes clés du Groupe s'inscrit dans une continuité d'action par rapport aux dispositifs déjà mis en place depuis plusieurs années par le Groupe. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 4.4.3.3 du présent document d'enregistrement universel pour plus d'informations.

En ce qui concerne le Comité de Direction, l'amélioration de la féminisation du comité a été entreprise, il y a plusieurs années, avec à fin 2019, un taux de 33 % en amélioration par rapport à 2018 (25 %).

En complément, le Groupe s'est fixé l'objectif d'atteindre à fin 2030, un tiers de femmes dans les postes clés définis comme des postes de grade 20 et selon la méthodologie du cabinet Hay. Entre 2018 et 2019, cette proportion est passée de 15,2 % à 16,5 %.

Enfin pour alimenter la mixité dans les postes de l'encadrement supérieur, le Groupe a inscrit dans sa feuille de route Responsabilité Sociétale de l'Entreprise 2019-2021, une priorité visant à augmenter de 20 % le nombre de femmes tenant des postes « managers », définis comme étant des postes de grade 14 et + selon la méthodologie du cabinet Hay. Entre fin 2018 et fin 2019, ce taux est passé de 22,6 % à 23,3 %

6.1.5 - Contrats de services

À la date du présent document d'enregistrement universel et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun contrat de services liant les membres des organes d'administration ou de Direction à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

6.2 - RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

6.2.1 - Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

La politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 a été établie conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Elle est présentée ci-après de manière claire et compréhensible ainsi qu'au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce figurant en annexe 2 du présent document d'enregistrement universel.

6.2.1.1 OBJECTIFS, PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION ET DE MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION APPLICABLE À L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX

Objectifs et principes de la politique de rémunération

La politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, 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 respecte l'intérêt social de la Société, soit en ligne avec les pratiques de marché pour des sociétés comparables, 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 en intégrant des critères liés à la responsabilité sociale et environnementale.

Les principes qui sous-tendent la politique de rémunération des mandataires sociaux en 2020 restent fondamentalement inchangés, par rapport à 2019. La croissance rentable et la création de valeur dans la durée et dans le respect des parties prenantes, dans une définition « élargie » de l'entreprise, sont en effet au cœur de la politique et des pratiques de rémunération de la Société :

- la rémunération totale doit être équilibrée et cohérente avec la stratégie commerciale de la Société ;
- la structure de la rémunération et, en particulier, les éléments de rémunération variables basés sur la performance financière et extra-financière doivent être alignés sur les intérêts des actionnaires et concourir à la réalisation de la croissance rentable et durable de la Société ;
- les critères de performance doivent être exigeants 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 ;
- une part importante de la rémunération variable est basée sur la performance de la Société en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ;
- enfin, conformément à l'intérêt social, la politique de rémunération conçue de manière simple et transparente, doit garantir une certaine attractivité pour les mandataires sociaux tout en demeurant équitable et acceptable vis-à-vis des parties prenantes.

La politique de rémunération contribue ainsi à la stratégie commerciale et à la pérennité de la Société dans le respect de l'intérêt social.

Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération

Détermination

La politique de rémunération des mandataires sociaux est arrêtée chaque année par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le Comité des rémunérations veille à la stricte application de l'ensemble des objectifs et principes décrits ci-dessus dans le cadre de ses travaux et de ses recommandations au Conseil d'administration concernant l'établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux.

En ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux, le Comité des rémunérations examine et formule des propositions au Conseil d'administration sur l'ensemble des éléments de rémunération constituant leur politique de rémunération 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.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, le Comité des rémunérations émet une recommandation sur l'enveloppe et le mode de répartition de cette rémunération, qui tient compte, conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, de la participation effective des administrateurs au conseil et aux comités, et comporte donc une part variable prépondérante.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, conformément aux pratiques de place sur la base de *benchmarks* au sein des sociétés du CAC 40. Elle est évaluée annuellement par le Comité des rémunérations et fait l'objet d'analyses détaillées qui tiennent compte notamment du positionnement de Legrand au sein de l'indice CAC 40.

La politique de rémunération des mandataires sociaux tient également compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société. En effet, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations s'assure que la structure de rémunération des mandataires sociaux et en particulier celle du Directeur Général soit cohérente avec celle applicable aux principaux cadres du Groupe, c'est à dire qu'elle soit composée d'une rémunération fixe et d'une rémunération variable (annuelle et de long terme). Cependant, le Comité des rémunérations peut proposer et le Conseil d'administration peut arrêter des critères de performance de la rémunération de long terme distincts ou spécifiques pour les mandataires sociaux et les autres cadres du Groupe.

En ce qui concerne les critères de performance de la rémunération de long terme, il est à noter que les trois premiers critères de performance sont les mêmes pour l'ensemble des bénéficiaires.

En outre, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations a intégré dans les critères de la partie qualitative de la rémunération variable du Directeur Général des éléments liés aux conditions d'emploi des salariés du Groupe. Ainsi, sont évaluées, les actions en faveur de la diversité et de la mixité professionnelle ou encore, les initiatives et le dialogue social au titre des critères généraux de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle du Directeur Général.

Révision

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux n'est revue qu'à intervalle de temps relativement long. Lors de cette revue, le Comité des rémunérations prend en compte l'évolution des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société pour faire ses recommandations au Conseil d'administration.

La politique de rémunération fixe des mandataires sociaux peut toutefois être réévaluée par le Conseil d'administration de manière anticipée en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité des mandataires sociaux ou de décalage du positionnement de la rémunération des mandataires sociaux par rapport à d'autres sociétés comparables.

La politique de rémunération variable (en particulier, les critères de la part variable annuelle ainsi que les conditions de performance des actions de performance) est revue régulièrement en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

Mise en œuvre de la politique de rémunération

La politique de rémunération est mise en œuvre par le Conseil d'Administration conformément aux résolutions votées par l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, fixe annuellement, les objectifs des critères de performance de la rémunération variable (annuelle et de long terme).

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise et au règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés, le Conseil d'administration délibère sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ces derniers.

En cas de situation de conflit d'intérêts potentiel pour la détermination de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux par le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration peut décider de confier ces travaux à un Comité ad hoc.

Méthodes d'évaluation de l'atteinte des critères de performance prévus pour la rémunération variable

Les deux premiers critères de la partie quantitative de la rémunération variable annuelle (à savoir, la croissance organique du chiffre d'affaires et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions) sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2020 au marché, ils sont donc transparents et mesurables.

Le troisième critère de la partie quantitative de la rémunération variable annuelle (à savoir la croissance externe) est mesuré par la croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre.

Le quatrième critère de la partie quantitative de la rémunération variable annuelle correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE, qui est audité par des organismes tiers indépendants.

Concernant les critères de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle, leur atteinte relève de l'appréciation du Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, qui se base sur des éléments d'appréciation fournis par le *management*.

Le Conseil d'administration (le cas échéant, sur proposition du Comité des rémunérations) peut modifier, changer et adapter les critères de performance retenus pour la rémunération variable annuelle.

Méthodes d'évaluation de l'atteinte des critères de performance prévus pour la rémunération de long terme

Les deux premiers critères de la rémunération de long terme (à savoir, la croissance organique du chiffre d'affaires et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions) sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2020 au marché, ils sont donc transparents et mesurables.

Le troisième critère de la rémunération de long terme correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE, qui est audité par des organismes tiers indépendants.

Le quatrième critère de la rémunération de long terme est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40. Ce quatrième critère est transparent et mesurable.

Le Conseil d'administration (le cas échéant, sur proposition du Comité des rémunérations) peut modifier, changer et adapter les critères de performance retenus pour la rémunération variable de long terme.

Critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée aux administrateurs

Les critères de répartition de la rémunération des administrateurs sont décrits au paragraphe 6.2.1.4 Politique de rémunération concernant les administrateurs au titre de l'exercice 2020 du présent document d'enregistrement universel.

Modification de la politique de rémunération

Comme indiqué aux paragraphes 6.2.1.2 « Politique de rémunération concernant le Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 » et 6.2.1.4 « Politique de rémunération concernant les administrateurs au titre de l'exercice 2020 », le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations a décidé de reconduire la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration.

Concernant la politique de rémunération du Directeur Général applicable pour 2020 et comme indiqué au paragraphe 6.2.1.3 du présent document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, et, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, de ne pas modifier, au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.

En conséquence, Monsieur Benoît Coquart percevra donc au titre de l'exercice 2020 le même montant de rémunération fixe qu'en 2019, soit 700 000 euros.

Le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de faire évoluer certains critères de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle du Directeur Général afin de mieux aligner la politique de rémunération de ce dernier avec la stratégie moyen terme du Groupe ; étant précisé que lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 la politique de rémunération du Directeur Général a été approuvée à une très large majorité (93% de votes favorables) par les actionnaires de la Société. Ces évolutions sont détaillées au paragraphe 6.2.1.3 Politique de rémunération concernant le Directeur Général au titre de l'exercice 2020 du présent document d'enregistrement universel. Les autres éléments de la rémunération du Directeur Général demeurent inchangés par rapport à 2019.

Modalités d'application des dispositions de la politique de rémunération en cas de changement potentiel de gouvernance ou de circonstances exceptionnelles

En cas de changement de gouvernance (et notamment en cas de nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social) au cours de l'exercice 2020, les principes et éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération applicable pour 2020, lui seraient également applicables, étant précisé que le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, se réserve la possibilité d'adapter le niveau ainsi que la structure de rémunération (notamment s'agissant de la rémunération fixe) pour tenir compte de la situation du nouveau dirigeant mandataire social concerné et des responsabilités conférées par sa fonction.

Le recrutement d'un nouveau dirigeant mandataire social pourrait également nécessiter de proposer de nouveaux éléments de rémunération.

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application des éléments de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société.

Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé sont notamment la rémunération fixe et variable des mandataires sociaux. A titre d'exemple, il pourrait être notamment nécessaire d'ajuster les conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie des éléments de rémunération des mandataires sociaux. Les ajustements pourront entrainer, selon le cas, une augmentation ou une diminution des éléments de rémunération concernés.

L'adaptation de la politique de rémunération à des circonstances exceptionnelles sera décidée, sur proposition du Comité des rémunérations, par le Conseil d'Administration et devra être dûment motivée par ledit Conseil d'administration (le cas échéant, après avis, en tant que de besoin, d'un cabinet de conseil indépendant).

6.2.1.2 POLITIQUE DE REMUNERATION CONCERNANT LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2020

A – Mandat du Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Le Président est rééligible. Le Président du Conseil d'administration peut démissionner de ses fonctions à tout moment (sans préavis) et le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment de ses fonctions (sans préavis).

Monsieur Gilles Schnepp a été nommé Président du Conseil d'Administration le 8 février 2018, à la suite de la décision du Conseil d'Administration de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Une nouvelle évolution de gouvernance consistant dans la nomination de Madame Angeles Garcia-Poveda à la Présidence du Conseil d'administration de la Société avec effet le 1er juillet 2020, en remplacement de Monsieur Gilles Schnepp, a été annoncée le 28 février 2020. Le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse « Evolution de la gouvernance de Legrand » accessible sur le site internet du Groupe pour plus d'informations sur ce sujet.

La durée du mandat de Président du Conseil d'administration est équivalente à la durée de son mandat d'administrateur soit actuellement 4 ans (étant précisé que la réduction de la durée du mandat d'administrateur à 3 ans sera proposée lors de la prochaine l'assemblée générale du 27 mai 2020 et qu'elle serait alors applicable au mandat de Madame Angeles Garcia-Poveda dont le renouvellement est proposé au vote de la même assemblée générale).

Le Président du Conseil d'administration n'est lié par aucun contrat de travail ou de prestations de services avec la Société ou toute autre société du Groupe.

B – Rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020

La rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent chapitre, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président du Conseil d'administration et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération sont les suivants : (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil d'administration et à ses comités, (ii) l'analyse, via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40 et (iii) les compétences et l'expérience de la personne pressentie aux fonctions de Président du Conseil d'administration.

À ce titre, conformément aux principes de la politique de rémunération exposés ci-dessus, le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, en prenant en compte les pratiques de marché et conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, a considéré que, comme pour l'exercice 2019, la structure de rémunération la plus adaptée au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020, consistait à lui verser, pour seul élément de rémunération, une rémunération fixe, sans aucune autre composante. Ledit Conseil d'administration du 19 mars 2020 a décidé que le montant de la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration, pour l'exercice 2020, s'élèverait à 625 000 euros, soit un montant identique à celui qui avait été attribué au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019.

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société effective au 1er juillet 2020, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité en charge de l'évolution de la gouvernance de la Société, et sur la base de benchmarks sur la rémunération des présidents non-exécutifs dans des sociétés comparables du CAC 40, a décidé que la rémunération du nouveau Président du Conseil d'administration, Madame Angeles Garcia-Poveda, serait identique à la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp, soit une rémunération fixe annuelle d'un montant de 625 000 euros. Il est précisé que le montant de la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration sera réparti *prorata temporis* entre le Président en fonction du 1er janvier au 30 juin 2020 (Monsieur Gilles Schnepp) et le Président en fonction du 1er juillet au 31 décembre 2020 (Madame Angeles Garcia-Poveda).

Aucun autre élément de rémunération n'est prévu dans la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration (à savoir, aucune rémunération variable annuelle, aucune rémunération de long terme, aucune rémunération au titre du mandat d'administrateur de la Société, aucune rémunération exceptionnelle, aucun engagement visé par les dispositions de l'article R. 225-29-1 6° et 7° du Code de commerce) ; étant précisé que cela est sous réserve et sans préjudice du maintien du bénéfice du plan d'actions de performance 2017 en faveur de Monsieur Gilles Schnepp (tel que cela est indiqué ci-dessous).

En outre, la politique de rémunération ne prévoit aucune indemnité de prise de fonction à l'occasion de la nomination du nouveau Président du Conseil d'administration.

Plans de rémunération long terme en actions en cours en faveur de Monsieur Gilles Schnepp

À la date de la cessation des fonctions de Président du Conseil d'administration de Monsieur Gilles Schnepp, soit le 30 juin 2020, Monsieur Gilles Schnepp ne sera plus titulaire d'aucun droit au titre des plans de stock-options ou des plans d'actions de performance, excepté s'agissant du plan d'actions de performance approuvé par le Conseil d'administration le 31 mai 2017.

Le nombre d'actions de performance dont bénéficie initialement Monsieur Gilles Schnepp dans le cadre du plan d'actions de performance 2017 s'élève à 12 503 actions.

Comme indiqué en page 200 du document de référence 2017 de la Société, le plan d'actions de performance 2017 prévoit une période d'acquisition de 4 années soit jusqu'au 17 juin 2021. Il est assorti de conditions de performance et d'une condition de présence, cette dernière condition pouvant être levée par le Conseil d'administration s'il est justifié de circonstances exceptionnelles.

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations, compte tenu de l'exceptionnelle contribution de Monsieur Gilles Schnepp au développement de la Société, a décidé de lever la condition de présence, en appliquant la règle du *prorata temporis*, c'est-à-dire que le nombre d'actions de

performance dont bénéficierait Monsieur Gilles Schnepp, après prise en compte des conditions de performance, serait réduit au *prorata temporis* de sa présence effective en tant que dirigeant mandataire social pendant la période d'acquisition (soit 3 ans et 13 jours à comparer avec une période d'acquisition de 4 ans). Le nombre maximum d'actions de performance pouvant être acquises définitivement par Monsieur Gilles Schnepp au titre du plan d'actions de performance 2017 serait donc réduit à 10 632 actions après prise en compte du taux de réalisation des conditions de performance de 111,6 %.

Toutes les autres conditions du plan d'actions de performance 2017, et dans le cas présent, notamment la période d'acquisition jusqu'au 17 juin 2021, seraient maintenues inchangées.

Il est à noter que la levée de la condition de présence du plan d'actions de performance 2017 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020 au titre de la 7ème résolution relative à la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration.

6.2.1.3 POLITIQUE DE REMUNERATION CONCERNANT LE DIRECTEUR GENERAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2020

A – Mandat du Directeur Général

Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'administration. Le Conseil d'Administration détermine la rémunération et la durée des fonctions du Directeur Général. Le Directeur Général doit toujours être une personne physique âgée, lors de sa nomination, de moins de 65 ans. Le Directeur Général peut démissionner de ses fonctions à tout moment (sans préavis) et le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment de ses fonctions (sans préavis).

Monsieur Benoît Coquart a été nommé Directeur Général à compter du 8 février 2018 pour une durée indéterminée.

Sa nomination en qualité d'administrateur de la Société sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020 au titre de la quatorzième résolution.

Le Directeur Général n'est lié par aucun contrat de travail ou de prestations de services avec la Société ou toute autre société du Groupe.

B – Structure globale de la rémunération attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020

Sur recommandation du Comité des rémunérations, en prenant en compte les pratiques de marché et conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration définit la politique de rémunération du Directeur Général, sur la base de l'ensemble des critères et principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent chapitre.

Afin de garantir la compétitivité de la rémunération du Directeur Général, les éléments principaux pris en compte pour déterminer la structure globale de sa rémunération ainsi que ses différents composants et plafonds sont les suivants : (i) le rôle clé du Directeur Général dans la conduite des affaires du Groupe, (ii) l'analyse, *via* des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux mandataires sociaux exécutifs des sociétés du CAC 40 et (iii) les compétences et l'expérience de la personne pressentie ou exerçant les fonctions de Directeur Général.

La rémunération est constituée de trois composantes :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable annuelle, liée à la performance financière et extra-financière ;
- la rémunération de long terme, liée à la performance financière et extra-financière sur le long terme, qui peut prendre, selon les années, notamment la forme d'un ou plusieurs des instruments suivants (liste non limitative) :
  - des actions de performance,
  - des options de souscription ou d'achat d'actions (*stock-options*),
  - des unités de performance future versées en numéraire.

À cet égard, la rémunération fixe annuelle du Directeur Général est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Directeur Général et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi et les statuts. Cette rémunération fixe est déterminée par le Conseil d'Administration, de manière équitable et compétitive sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction du niveau de responsabilité, de l'expérience, des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 et des éventuels changements de rôle et de responsabilité.

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'administration veille à ce que les mécanismes de rémunération de long terme aient non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants à inscrire leur action dans le long terme mais aussi de les fidéliser et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Le Conseil d'administration a ainsi souhaité continuer à mettre l'accent sur la rémunération variable annuelle et la rémunération de long terme, afin d'agir comme un outil de rétention et inciter à la performance financière et extra-financière ainsi qu'à la création de valeur dans la durée.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 19 mars 2020 a décidé que la structure de rémunération de Monsieur Benoît Coquart, en qualité de Directeur Général, pour l'exercice 2020 serait la même que celle qui avait été approuvée pour l'exercice 2019.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Directeur Général pour l'exercice 2020

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Montant/Pondération en % de la rémunération fixe
Fixe	**Rémunérer l'étendue et le niveau de responsabilité**	Détermination par le Conseil d'Administration, de manière équitable et compétitive sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction : ■ du niveau de responsabilité ; ■ de l'expérience ; ■ des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 ; ■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité.	700 000 euros Il est précisé que compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, sur proposition de M. Benoît Coquart, de ne pas modifier au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.
Variable annuelle	**Encourager la réalisation des objectifs financiers et extra-financiers annuels de l'entreprise**	Fixation par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : ■ordre de grandeur de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe ; ■ objectifs annuels à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance ; ■ proportion entre quantifiable et qualitatif. ***Dont quantifiable (75%) :*** structuré de façon à motiver l'atteinte des critères de performance précis et ambitieux : ■ financiers (marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance organique, croissance externe) ; ■ extra-financiers (taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe). ***Dont qualitatif (25%) :*** structuré de façon à prendre en compte les initiatives de l'année mise en œuvre pour accompagner la croissance et la gestion des crises.	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 100 % de de la rémunération fixe Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe
Long Terme	**Encourager la performance financière et extra-financière sur le long terme** **Retenir et fidéliser sur le long terme**	Fixation par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : ■ objectifs à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance future. Déterminée après application d'une condition de présence et de 4 critères de performance exigeants (chacun comptant pour 1/4) mesurés sur trois ans : ■ objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40 (différentiel de performance mesuré sur une période de 3 ans).	Valeur minimum : 0 % Valeur attribuée (valeur cible) : 200 % de la rémunération fixe, réduite à 100 % suite à la proposition de M. Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous Valeur maximum : 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition de M. Benoît Coquart, de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020).

Mise en œuvre au titre de 2020

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé des principes ci-dessous, concernant la politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020

- **une rémunération fixe annuelle dont le montant s'élève à 700 000 euros**.

  Il est précisé que compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, décidé de ne pas modifier, au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général. Initialement, sur recommandation du Comité des rémunérations, et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, le Conseil d'administration avait décidé une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.

- **une rémunération variable, dont la valeur cible a été fixée à 100 % de la rémunération fixe (3/4 quantifiable et 1/4 qualitatif),** pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs préétablis détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance quantifiable de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs ».

- **une rémunération de long terme sous forme de plans d'actions de performance**, dont la valeur cible a été fixée à 200 % de la rémunération fixe réduite à 100 % de la rémunération fixe suite à la proposition de Monsieur Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous et qui donnera droit, le cas échéant, à l'attribution d'actions. Le nombre d'actions pouvant ensuite varier entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs » du présent document d'enregistrement universel. Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a en effet, sur proposition de Benoît Coquart, décidé de réduire de 50% la valeur cible de la rémunération de long terme. (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200% de la rémunération fixe en 2019 à 100% de la rémunération fixe en 2020).

C – Détermination des principes de calcul, critères et pondérations applicables aux éléments variables annuels et long terme de la rémunération attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020

Rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre de l'exercice 2020

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020 incluant les critères applicables et leur pondération figurant dans le tableau ci-dessous, ont été déterminés par le Conseil d'administration réuni le 19 mars 2020, sur proposition du Comité des rémunérations.

En application des dispositions du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote « ex post »).

Il est précisé que la politique de rémunération ne prévoit pas la possibilité pour la Société de demander la restitution de la rémunération variable.

Le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2019, ainsi que sa valeur cible et sa valeur maximum.

Il est à noter que, dans le contexte de la crise liée au Covid-19 les objectifs annuels initialement publiés le 13 février 2020 ont été suspendus par la Société le 26 mars 2020. Les valeurs figurant dans le tableau repris ci-dessous correspondent aux objectifs initiaux.

Concernant les critères qualitatifs de la rémunération variable annuelle, il est à noter les changements suivants par rapport à l'exercice 2019 : (i) précision des critères liés à la croissance organique et à la politique de croissance externe, (ii) ajout d'un nouveau critère sur le développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique et (iii) diminution de la pondération du critère de la politique de croissance externe. Il est précisé que ces changements portent les critères qualitatifs de la rémunération variable à quatre critères contre trois en 2019 mais sont sans incidence sur le poids de la part qualitative de la rémunération variable annuelle dans la rémunération variable annuelle totale.

Choix des critères de performance quantifiable de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs

Critère de performance	Raisons du choix de critère	Méthode de fixation des objectifs
Croissance organique du chiffre d'affaires	Alignement avec les objectifs annuels publics	Les bornes des objectifs de performance à atteindre correspondent aux objectifs de l'année de la Société, communiqués au marché lors de la publication des comptes annuels de l'année précédente (février).
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Alignement avec les objectifs annuels publics	
Croissance externe	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe	Cohérence avec le modèle de croissance du Groupe (mesurée par la croissance sur l'année du chiffre d'affaires par effet de périmètre).
Taux d'atteinte de la feuille de route RSE	La feuille de route RSE est au cœur du modèle de développement du Groupe. Elle vise à assurer une croissance rentable et durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes.	Cohérence avec les engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de la feuille de route RSE du Groupe.

Critères et objectifs de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2020

				Min	Cible	Max
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2020	En % de la rémunération fixe	0 %	**15 %**	22,5 %
			Valeur de l'indicateur	(1 %)	1 %	3 %
	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2020 (à périmètre 2019)	En % de la rémunération fixe	0 %	**40 %**	60 %
			Valeur de l'indicateur	19,6 %	20,0 %	20,4 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2020 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %
			Valeur de l'indicateur	70 %	100 %	130 %
	TOTAL QUANTIFIABLE			**0 %**	**75 %**	**112,5 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	Innovation et position concurrentielle	Innovation et Recherche & Développement (nouveaux produits et process industriels), évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les produits du programme Eliot, évolution des parts de marché.		0 %	**10 %**	15 %
	Qualité de la croissance externe	Cohérence stratégique des acquisitions réalisées, qualité du pipeline d'acquisitions, attention portée aux multiples payés, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées.		0 %	**5 %**	7,5 %
	Développement durable & lutte contre le réchauffement climatique	Initiatives visant à réduire les émissions de CO_2, évolution du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'économie d'énergie, intégration de Legrand dans les indices de RSE de référence, nouvelles initiatives liées au développement durable.		0 %	**5 %**	7,5 %
	Critères généraux	Gestion des crises, diversité et mixité, initiatives et dialogue social.		0 %	**5 %**	7,5 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**25 %**	**37,5 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**100 %**	**150 %**

Rémunération de long terme du Directeur Général au titre de l'exercice 2020

Au titre de l'exercice 2020, la rémunération de long terme du Directeur Général consiste en un plan d'actions de performance (le « **Plan Actions de Performance 2020** »), dont la mise en place a été décidée par le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations. Cette attribution initiale, qui sera convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 27 mai 2020, à l'issue de l'Assemblée Générale 2020, correspond à 200 % de la rémunération fixe en valeur cible, réduite à 100 % de la rémunération fixe en valeur cible, suite à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous, et avec une variation possible comprise entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction des critères de performance future.

Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a en

effet, sur proposition de Benoît Coquart, décidé de réduire de 50% la valeur cible de la rémunération de long terme. (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200% de la rémunération fixe en 2019 à 100% de la rémunération fixe en 2020.)

Il est à noter que la nature des critères de performance n'a pas été modifiée par rapport à la politique de rémunération 2019.

Par ailleurs, dans le contexte de la crise liée au Covid-19 les objectifs annuels initialement publiés le 13 février 2020 ont été suspendus par la Société le 26 mars 2020. Les valeurs figurant dans les tableaux repris ci-dessous correspondent à ces objectifs initiaux.

Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs

Il est à noter que :

- les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février. Il s'agit des objectifs annuels de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions et de croissance organique du chiffre d'affaires, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ;
- le troisième critère est de nature extra-financière, basé sur l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de sa feuille de route RSE, cette dernière étant au cœur du modèle de Legrand et visant à assurer une croissance durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes ;
- le dernier critère est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40, permettant ainsi une appréciation relative de la performance, étant précisé que le principe de non-paiement en cas de performance inférieure à celle de l'indice CAC 40 (tel que décrit au point 4 ci-dessous) s'appliquerait sur ce critère.

Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable et durable alignée avec l'intérêt des actionnaires et sont transparents.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

Ainsi, les critères de performance sont mesurés sur une période de trois ans et le calcul du nombre d'actions de performance fait l'objet d'une attribution définitive en faveur du Directeur Général selon la méthode suivante :

1) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 2 points)	Entre (BB[2] - 2 points) et BB[2]	Egale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Egale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 2 points)	Supérieure à (BH[3]+ 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2020

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2020	Égale à -1,0%[4]	Égale à 3,0 %[4]
Année 2 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Année 3 : 2022	Communiquée au marché en février 2022	Communiquée au marché en février 2022
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	**BB[2]**	**BH[3]**

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

(4) Ces objectifs correspondent à ceux publiés en début d'année et qui ont été suspendus le 26 mars 2020.

2) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 50 bps)	Entre (BB[2] - 50 bps) et BB[2]	Egale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Egale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 50 bps)	Supérieure à (BH[3]+ 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

6

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2020

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2020	Égale à 19,6 %[4]	Égale à 20,4 %[4]
Année 2 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Année 3 : 2022	Communiquée au marché en février 2022	Communiquée au marché en février 2022
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	**BB[2]**	**BH[3]**

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

(4) Ces objectifs correspondent à ceux publiés en début d'année et qui ont été suspendus le 26 mars 2020.

3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4) Performance du cours de bourse de Legrand

Taux de paiement[1]	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différence de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40[2]	Inférieur à 0 point	Egal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.
(2) Pour le plan d'attribution 2020, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2020-2022 avec la méthode de calcul suivante :
■ performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2022) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1re année du plan (2nd semestre 2019), soit 67,24 € ;
■ performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2022) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1re année du plan (2nd semestre 2019), soit 5 655,4 points.
Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

Période d'acquisition et sort des actions de performance en cas de départ du Directeur Général avant l'expiration de la période d'acquisition

Pour le Directeur Général, la période d'acquisition est de trois ans et la période de conservation (supplémentaire) est de deux ans. À l'issue de la période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2020, il sera procédé à la vérification des critères de performance et de la condition de présence, étant précisé que pour cette dernière, les règles suivantes sont applicables au Directeur Général :

- en cas de démission du Directeur Général au cours de la période d'acquisition, celui-ci ne se verrait pas attribuer les actions attribuées initialement par le Conseil d'administration ;
- en cas de révocation, de non-renouvellement, ou de départ à la retraite du Directeur Général au cours de la période d'acquisition, celui-ci se verrait attribuer définitivement un nombre final d'actions, soumis aux critères de performance à la date d'expiration de la période d'acquisition, calculé *prorata temporis* de sa présence au cours de la période d'acquisition au sein de la Société ;
- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit du Directeur Général pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au Directeur Général leur soit transférée, dans le cadre légal, sans attendre l'expiration de la période d'acquisition ;
- en cas d'invalidité absolue du Directeur Général, au sens du droit français ou du pays de résidence de ce dernier, selon les dispositions du droit français, il pourra demander à ce que la propriété de la totalité des actions qui lui ont été initialement attribuées par le Conseil d'administration lui soit transférée sans attendre l'expiration de la période d'acquisition.

Obligation de conservation

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code de Gouvernement d'Entreprise, le Directeur Général devra conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, un pourcentage des actions attribuées, fixé par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a ainsi décidé que le Directeur Général sera soumis à l'obligation de conserver au moins 30 % de toutes les actions de performances acquises dans le cadre des plans d'actions de performance jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture

Il est précisé qu'aucun instrument de couverture des actions de performance n'a été mis en place par la Société. En outre, le Directeur Général a pris, quant à lui, l'engagement formel de n'utiliser aucun instrument de couverture pour les actions de performance qui lui ont été attribuées.

C – Autres éléments de rémunération

Rémunération au titre du mandat d'administrateur de la Société et de mandats au sein d'autres sociétés du Groupe

Aucune rémunération ne sera allouée au Directeur Général au titre de son mandat d'administrateur en cas de nomination de ce dernier en qualité d'administrateur dans l'hypothèse du vote favorable de la quatorzième résolution par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020.

Le Directeur Général ne perçoit en outre aucune rémunération au titre des mandats qu'il exerce au sein d'autres sociétés du Groupe.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions du 4° du I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

Régimes de retraite

Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies.

Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI) applicable aux cadres français du Groupe, auquel il était affilié avant sa nomination en qualité de Directeur Général, et ce dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

Il est précisé que le régime de retraite à cotisations définies (article 83 additionnel du CGI) bénéficie à l'ensemble des cadres français du Groupe. Les cotisations sont assises sur les Tranches A, B et C de la rémunération telles qu'elles sont définies pour le calcul des cotisations aux régimes de retraite complémentaire obligatoires (ARRCO-AGIRC). Les droits sont constitués moyennant le versement de cotisations annuelles de 1,5 % des Tranches A, B et C supportées pour moitié (0,75 %) par la Société et pour moitié par les bénéficiaires (0,75 %).

La cotisation de la Société au bénéfice du Directeur Général représenterait au titre de l'année 2020 un montant de 2 468 euros.

Il est rappelé que, conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et approuvé par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (huitième résolution).

Indemnités de départ

Le Directeur Général ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés ») et ce même en cas de changement de contrôle de la Société.

Clause de non-concurrence

Il est rappelé que compte tenu du profil du dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et le Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions.

Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, au moment de la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.

En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme, soit un montant inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise.

Il est précisé que, conformément au III de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce, le versement de l'indemnité au titre de cet engagement de non-concurrence serait exclu, dans l'hypothèse où le Directeur Général ferait valoir ses droits à la retraite.

Les actionnaires de la Société ont approuvé cet engagement pris en faveur du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (septième résolution), conformément à la procédure d'approbation des conventions et engagements réglementés alors en vigueur.

Intéressement et Participation

La Société a mis en place depuis de nombreuses années un accord d'intéressement et de participation dérogatoire au bénéfice de l'ensemble de ses salariés et de ceux de ses principales filiales françaises. Le Directeur Général n'en bénéficie plus depuis sa nomination en qualité de Directeur Général, le 8 février 2018.

Autres éléments de rémunération non monétaires (voiture de fonction, régime de prévoyance, régime de complémentaire santé)

Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de statut.

En outre, le Conseil d'administration du 7 février 2018 a décidé que le Directeur Général continuerait à bénéficier du régime complémentaire « frais de santé » et du régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », applicable aux cadres français du Groupe, dans la mesure où il serait assimilé, pour son statut social et fiscal, à un cadre et ce, dans les mêmes conditions que le reste du personnel de la catégorie à laquelle il est assimilé.

La cotisation de la Société au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart représenterait au titre de l'année 2020 un montant de 6 666 euros. Ce montant est donné à titre indicatif.

Les actionnaires de la Société ont approuvé cet engagement pris en faveur du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (huitième résolution), conformément à la procédure d'approbation des conventions et engagements réglementés alors en vigueur.

Primes et indemnités accordées à l'occasion de la prise de fonction

Le Directeur Général n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, à l'occasion de sa nomination.

6.2.1.4 POLITIQUE DE REMUNERATION CONCERNANT DES ADMINISTRATEURS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020

A – Mandat des administrateurs

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre années (étant précisé que la réduction de la durée du mandat d'administrateur à 3 ans sera proposée lors de la prochaine l'assemblée générale du 27 mai 2020), sous réserve des dispositions statutaires concernant la limite d'âge et des dispositions légales ou issues du Code de Gouvernement d'Entreprise relatives au cumul des mandats.

Les administrateurs sont rééligibles sous les mêmes réserves.

Les administrateurs peuvent démissionner à tout moment (sans préavis).

Les administrateurs sont révocables à tout moment par l'Assemblée Générale (sans préavis).

Les fonctions d'administrateur représentant les salariés prennent fin automatiquement par anticipation en cas de rupture du contrat de travail.

B – Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2020

Le Conseil d'administration effectue une répartition de la rémunération entre les administrateurs sur proposition du Comité des rémunérations, sur la base d'un montant global autorisé par l'Assemblée Générale.

Le montant maximal de jetons de présence autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018 est de 900 000 euros. Ce montant reste valable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle résolution par l'Assemblée Générale des actionnaires prévoyant un nouveau montant. Le Conseil d'administration réuni le 19 mars 2020, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de porter ce montant global à 1 200 000 euros. L'augmentation de l'enveloppe a été décidée afin d'anticiper un nombre plus important de réunions.

Il est rappelé que le Président du Conseil d'administration ne reçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur de la Société et que le Directeur Général ne percevra pas non plus de rémunération au titre de son mandat d'administrateur de la Société dans le cas où ce dernier viendrait à être nommé administrateur lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires (aux termes de la quatorzième résolution).

Par conséquent, la rémunération est répartie entre les autres administrateurs incluant l'administrateur représentant les salariés.

La répartition de la rémunération entre les administrateurs tient compte de leur participation effective au Conseil d'administration et aux comités spécialisés. L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'une rémunération supplémentaire ou au versement d'une rémunération exceptionnelle.

Le Conseil d'administration a décidé, à compter de l'exercice 2018, de répartir la rémunération des administrateurs selon les modalités suivantes :

- 20 000 euros annuels sont versés à chaque administrateur au titre de la partie fixe de la rémunération. Cette somme étant majorée de 5 000 euros pour chaque présence à une séance du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration s'étant réuni 7 fois en 2019, la part variable maximale de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2019 s'est élevée à 35 000 euros, en ligne avec le Code de Gouvernement d'Entreprise qui recommande que la part variable de la rémunération des administrateurs soit prépondérante ;

- 2 000 euros sont également versés à chaque administrateur membre d'un comité spécialisé pour chaque présence à une réunion du comité spécialisé (ainsi, un administrateur qui n'assisterait à aucune réunion du ou des comités spécialisés auquel il appartient ne recevrait aucune rémunération 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.

Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, les membres du Conseil d'administration lors de la réunion du 10 avril 2020, ont décidé à l'unanimité de ne pas modifier pour l'exercice 2020 les règles de répartition de la rémunération des administrateurs.

En effet, il est précisé qu'initialement le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux administrateurs dans les sociétés du CAC 40, avait décidé de faire évoluer la rémunération des administrateurs.

En cas de décision par le Conseil d'administration de confier à tout administrateur une mission ou un mandat spécifique, celui-ci pourra recevoir une rémunération exceptionnelle dont le montant sera proportionné à cette mission ou ce mandat et conforme aux pratiques de marché.

En ce qui concerne l'Administrateur Référent et compte tenu des missions particulières exercées par ce dernier, le Conseil d'administration a décidé de lui attribuer un montant supplémentaire de rémunération correspondant à une fois la partie fixe de la rémunération au titre d'une année (les informations relatives aux missions de l'Administrateur Référent sont mentionnées au paragraphe 6.1.2 du document d'enregistrement universel de la Société).Ces règles de répartition de la rémunération des administrateurs sont conformes au Code de Gouvernement d'Entreprise.

Il est enfin à noter que conformément à la Charte des administrateurs intégrée au 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 rémunération, 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 du ou des comités spécialisés 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.

Enfin, chaque administrateur a droit au remboursement, sur présentation de justificatifs, des frais de voyages et de déplacement engagés par lui dans l'exercice de ses fonctions, dans la limite des plafonds prévus par la politique applicable au sein de la Société.

6.2.2 - Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux

6.2.2.1 REMUNERATION TOTALE ET AVANTAGES DE MONSIEUR GILLES SCHNEPP VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE

Les tableaux récapitulatifs des éléments de rémunérations et des avantages de toute nature, versés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration, sont présentés ci-après.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à Monsieur Gilles Schnepp

	2018	2019
Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-après)		
(en euros)	625 000	625 000
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)*		
Valorisation des rémunérations variable pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Nombre d'actions		
Valorisation *(en euros)*		
TOTAL *(en euros)*	**625 000**	**625 000**

6

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de Monsieur Gilles Schnepp

(en euros)	2018 Montants attribués	2018 Montants versés au titre de l'année précédente	2019 Montants attribués	2019 Montants versés au titre de l'année précédente
Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration à compter du 8 février 2018				
Rémunération fixe	625 000	625 000	625 000	625 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle(1)	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature(2)				
TOTAL	**625 000**	**625 000**	**625 000**	**625 000**

(1) Aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos.
Concernant le Plan Unités de Performance 2014, il est à noter que la période d'acquisition du Plan Unités de Performance Future 2014 a expiré le 6 mars 2017 et que le taux de réalisation des critères de performance future s'élève à 92,2 % de la cible et 61,5 % du maximum. Les Unités de Performance Future 2014 sont également soumises à une période d'indisponibilité de deux ans supplémentaires à compter du 6 mars 2017 au cours de laquelle leur valeur unitaire sera déterminée en fonction de la moyenne sur ces deux années des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris. La valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 60,33 euros, moyenne des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché NYSE Euronext Paris le dernier jour de la période d'indisponibilité de deux ans, soit le 7 mars 2019. Le montant calculé total (sur la base du taux de réalisation des critères de performance future de 92,2 % et de la moyenne des cours de bourse de 60,33 euros et de la capitalisation des dividendes 2017 et 2018) est de 849 037 euros. Il est à noter que ce montant correspondant aux Unités de Performance Future 2014 attribuées à Monsieur Gilles Schnepp et approuvées par l'Assemblée Générale au moment de leur attribution et de l'expiration de la période d'acquisition a fait l'objet d'un versement à Monsieur Gilles Schnepp en juin 2019.

(2) Aucune prestation n'est financée par le Groupe.

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2019, 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

Monsieur Gilles Schnepp ne bénéficie pas par ailleurs d'une rémunération variable annuelle en tant que Président du Conseil d'administration.

Rémunération de long terme

Les Unités de Performance Future

En 2019, aucune attribution n'est intervenue au titre de l'exercice clos. Les rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours des exercices antérieurs et ayant fait l'objet d'un versement au cours de l'exercice 2019 sont décrites au paragraphe « les plans d'unités de performances en cours » du présent document d'enregistrement universel de la Société.

Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2019, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été effectuée.

Les actions de performance

En 2019, aucune attribution d'actions de performance n'a été effectuée.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2019 au dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du Groupe

Durant l'exercice 2019, 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.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours et plans d'actions de performance en cours

Principes généraux

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et les plans d'actions de performance mis en place par la Société au titre des exercices précédents sont décrits aux paragraphes 7.2 et 7.3 du présent document d'enregistrement universel 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.

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[1]
Gilles Schnepp	Plan 2010 (04/03/2010)	0	21,32 €

(1) Comme mentionné dans le chapitre 7.2 du présent document d'enregistrement universel, compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les assemblées générales mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018, et du 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stock-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stock-options.

Il est à noter que Monsieur Gilles Schnepp a exercé la totalité de ses options au titre du plan 2010 le 2 mars 2020.

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	Critère de performance
Gilles Schnepp	N/A	Néant	N/A	N/A	N/A	N/A

Plans d'actions de performance en cours

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 29 mai 2015, du 27 mai 2016 et du 31 mai 2017 a approuvé la mise en place de plans d'actions de performance dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepp (respectivement le « Plan Actions de Performance 2015 », le « Plan Actions de Performance 2016 » et le « Plan Actions de Performance 2017 »).

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.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan 2015	2016-2017
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA[1] consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	1/2	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de *cash flow* libre[1] normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	1/2	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.	N/A	1/3

(1) Comme indiqué en page 201 du document de référence 2017, il est à noter qu'un changement de norme comptable (IFRS 16) impacte l'EBITDA et le cash flow libre en 2019. Le lecteur est invité à se référer au paragraphe « IFRS 16 – Contrats de location » du 1.2.1.3 de la note 1 du chapitre 8 du document de référence 2018, pages 259-260 pour plus d'informations.
Compte tenu de ce changement, le Conseil d'administration du 20 mars 2019, sur recommandations du Comité des rémunérations a décidé de remplacer, en ce qui concerne la mesure de la performance de l'année 2019 du plan 2017, les critères d'EBITDA et de cash flow libre par des critères de marge opérationnelle et de croissance organique ajustée avant acquisitions alignés sur les objectifs publics 2019 de la Société. Les modalités de calcul sont détaillées au paragraphe "Critères de performance financière (applicable à la mesure de la performance 2019 du plan 2017 " du présent document d'enregistrement universel.

Les modalités de calcul du nombre d'actions de performance définitivement à Monsieur Gilles Schnepp sont les suivantes.

Critère « externe » de performance financière

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Ecart moyen de la marge d'EBITDA sur 3 ans en faveur de Legrand entre Legrand et la moyenne MSCI	**Plan 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
	Plan 2017 : Inférieur ou égal à 3,1 points	**Plan 2017 :** Égal à 7,4 points	**Plan 2017 :** Égal ou supérieur à 9,6 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement [1]	0 %	100 %	150 %
Moyenne sur 3 ans de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	**Plan 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 %
	Plan 2017 : Inférieure ou égale à 8,6 %	**Plan 2017 :** Égale à 12,0 %	**Plan 2017 :** Égale ou supérieure à 13,7 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critère de performance extra-financière (applicable aux plans 2016 et 2017)

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 97 %	Entre 97 % et 150 %	Plafonnement à 150%
Taux d'atteinte moyen sur 3 ans des priorités de la feuille de route RSE du Groupe	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 90 %	Entre 90 % et 125 %	Entre 125 % et 213 %	Au-delà de 213 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critères de performance financière (applicable à la mesure de la performance 2019 du plan 2017)

1) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Inférieur à 19,4 %	Entre 19,4 % et 19,9 %	Égale à 19,9 %	Entre 19,9 % et 20,7 %	Égale à 20,7 %	Entre 20,7 % et 21,2 %	Supérieure à 21,2 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

2) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Croissance organique 2019	Inférieur à - 2,0 %	Entre - 2,0 % et 0,0 %	Égale à 0,0 %	Entre 0,0 % et 4,0 %	Égale à 4,0 %	Entre 4,0 % et 6,0 %	Supérieure à 6,0 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles en 2019 pour le dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Condition d'acquisition
Gilles Schnepp	29/05/2015	13 434	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

	2014
Gilles Schnepp	Plan Unités de Performance Future 2014
Date du plan	5 mars 2014
Min	0 %
Cible	100 %
Max	150 %
(en % de la rémunération fixe)	
Valorisation IFRS *(en euros)* avant indexation sur le cours de bourse et prise en compte des critères de performance	600 508
Critères de performance	Pour une description des critères de performance applicables, se référer au paragraphe "Nature des critères de performance attachés aux Unités de Performance Future et mesurés à l'issue de la période d'attribution de trois ans à compter de l'attribution initiale des Unités de Performance Future " du présent document d'enregistrement universel
Date d'examen de la condition de présence et des critères de performance	6 mars 2017
Taux d'atteinte des critères de performance future	92,2 % de la cible et 61,5 % du maximum
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 au paragraphe "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" du présent document d'enregistrement universel

Au titre du Plan Unités de Performance 2014, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 60,33 euros, moyenne des cours de clôture quotidiens de l'action Legrand sur le marché Euronext Paris le dernier jour de la période d'indisponibilité de deux ans, soit le 7 mars 2019. Le montant calculé théorique total (sur la base du taux de réalisation des critères de performance future de 92,2 % et de la moyenne des cours de bourse de 60,33 euros et de la capitalisation des dividendes 2017 et 2018) est de 849 037 euros.

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 2014 en des plans d'Unités de Performance Future.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 5 mars 2014 a décidé de la mise en place de plans d'Unités de Performance Future dont bénéficie notamment Monsieur Gilles Schnepp (le « **Plan Unités de Performance 2014** »).

La valeur cible de ces plans a été fixée à 100 % de la rémunération fixe (pour l'année 2014) et peut varier entre 0 % et 150 % (maximum) de cette même rémunération fixe en fonction de l'atteinte de critères 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 du Plan Unités de Performance 2014 est conditionné à la réalisation d'une condition de présence et de critères de performance et est présenté dans le schéma ci-dessous :

Nature des critères de performance attachés aux Unités de Performance Future et mesurés à l'issue de la période d'attribution de trois ans à compter de l'attribution initiale des Unités de Performance Future

Les critères de performance applicables, qui portent sur la totalité des unités de performance sont identiques à ceux attachés aux Actions de Performance, telles que rappelées au paragraphe intitulé « Plans d'actions de performance en cours » du présent document d'enregistrement universel, à l'exception du critère 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 introduit en 2016, et du critère du cours de bourse de Legrand, qui a été introduit en 2018.

Pour chaque plan d'Unités de Performance Future, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, détermine des critères de performance « externe » et « interne » cibles qui seront mesurés sur une période de trois ans. Le niveau cible est fixé afin de garantir le caractère exigeant des critères de performance. À l'issue de la période d'attribution de trois ans, les critères de performance sont mesurés 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 2014

Critère « externe » de performance financière

Taux de paiement[1]	0 %	100 %	150 %	Réel : 81,4 %
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	Réel : 7,5 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Critère « interne » de performance financière

Taux de paiement[1]	0 %	100 %	150 %	Réel : 102,9 %
Moyenne sur 3 ans de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires	Inférieur ou égal à 9,4 %	Égal à 12,8 %	Égal ou supérieur à 14,5 %	Réelle : 12,9 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Taux global de réalisation du Plan Unités de Performance 2014 : 92,2 % de la cible et 61,5 % du maximum.

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.

Au titre du Plan Unités de Performance 2014, la valeur unitaire des Unités de Performance Future est égale à 60,33 euros, correspondant 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, soit le 7 mars 2019. Le montant calculé total (sur la base du taux de réalisation des critères de performance future de 92,2 % et de la moyenne des cours de bourse de 60,33 euros et de la capitalisation des dividendes 2017 et 2018) est de 849 037 euros.

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 du Conseil d'administration		X		X		X		X
Début du mandat : 08/02/2018								

Autres éléments de rémunération

Rémunération à raison du mandat d'administrateur

Le Président du Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur au sein de la Société.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions du 4° du I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

Régimes de retraite

Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies.

Indemnités de cessation des fonctions : indemnité de départ/indemnité de non-concurrence

Le Président du Conseil d'administration 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 ») et ce même en cas de changement de contrôle.

Il n'existe pas d'accord de non-concurrence entre le Président du Conseil d'administration et la Société.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du Code de Commerce

Aucune rémunération n'a été versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du Code de Commerce au Président du Conseil d'administration.

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Conseil d'administration et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société au cours des cinq exercices les plus récents conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de Commerce

UES France		2015	2016	2017
Président Directeur Général	Ratio Moyenne	36,9	35,1	34,2
	Ratio Médiane	45,4	44,5	43,7

UES France		2018 réel	2018 Proforma[1]	2019
Président du Conseil d'Administration	Ratio Moyenne	21,9	11,8	11,7
	Ratio Médiane	27,2	14,7	14,2

(1) sur la base de la seule rémunération fixe du Président du Conseil d'Administration au titre de 2018 et sans tenir compte de la rémunération variable court-terme versée en 2018 mais relative à l'année 2017.

Comparaison entre l'évolution annuelle de la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp, les performances de la Société et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société au cours des exercices les plus récents conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de Commerce

	2015	2016	2017	2018 Proforma	2019
Rémunérations en euros					
Président Directeur Général	1 800 909	1 819 375	1 828 381	-	-
variation (en %)		*1,0 %*	*0,5 %*		
Salariés (moyenne hors DMS)	48 863	51 809	53 445	52 849	53 423
variation (en %)		*6,0 %*	*3,2 %*	*(1,1 %)*	*1,1 %*
Indicateurs de performance					
Chiffre d'affaires en M€	4 809,9	5 018,9	5 520,8	5 997,2	6 622,3
variation (en %)		*4,3 %*	*10,0 %*	*8,6 %*	*10,4 %*
Résultat Opérationnel Ajusté en M€	930,4	978,5	1 104,9	1 212,1	1 326,1
variation (en %)		*5,2 %*	*12,9 %*	*9,7 %*	*9,4 %*
Taux d'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE	120,0 %	122,0 %	122,0 %	122,0 %	113,0 %
Cours de bourse 31/12 en €	52,2	54,0	64,2	49,3	72,6
variation (en %)		*3,4 %*	*19,0 %*	*(23,2 %)*	*47,3 %*

	2015	2016	2017	2018 Proforma	2019
Rémunérations en euros					
Président du Conseil d'Administration				625 000	625 000
variation (en %)					*0,0 %*
Salariés (moyenne hors DMS)	48 863	51 809	53 445	52 849	53 423
variation (en %)		*6,0 %*	*3,2 %*	*(1,1 %)*	*1,1 %*
Indicateurs de performance					
Chiffre d'affaires en M€	4 809,9	5 018,9	5 520,8	5 997,2	6 622,3
variation (en %)		*4,3 %*	*10,0 %*	*8,6 %*	*10,4 %*
Résultat Opérationnel Ajusté en M€	930,4	978,5	1 104,9	1 212,1	1 326,1
variation (en %)		*5,2 %*	*12,9 %*	*9,7 %*	*9,4 %*
Taux d'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE	120,0 %	122,0 %	122,0 %	122,0 %	113,0 %
Cours de bourse 31/12 en €	52,2	54,0	64,2	49,3	72,6
variation (en %)		*3,4 %*	*19,0 %*	*(23,2 %)*	*47,3 %*

Conformité de la rémunération totale versée au cours de l'exercice 2019 ou attribuée au titre du même exercice, à Monsieur Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration, avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 au titre de la sixième résolution et manière dont ce vote a été pris en compte

La rémunération totale versée à Monsieur Gilles Schnepp au titre de l'exercice 2019, soit une rémunération fixe de 625 000 euros est en ligne avec la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration objet de la sixième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2019, puisque cette dernière prévoyait que la structure de rémunération la plus adaptée au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019, consistait à lui verser, pour seul élément de rémunération, une rémunération fixe, sans aucune autre composante, d'un montant de 625 000 euros.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.1.2 Politique de rémunération concernant le Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 en page 209 du document de référence 2018 de la Société pour plus d'informations sur ce sujet.

Cette rémunération contribue aux performances à long terme de la Société dans la mesure où elle permet de rémunérer le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des

responsabilités qui incombent au Conseil d'administration et à ses comités spécialisés, de faire bénéficier la Société d'un Président du Conseil d'administration ayant les compétences et l'expérience requises pour mener à bien ces responsabilités et ainsi permettre à la Société de continuer d'être dotée d'une gouvernance conforme aux meilleures pratiques de place.

Le Conseil d'administration a considéré, compte tenu du fort taux d'approbation de la sixième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 relative à la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019, que cette dernière était adaptée.

6.2.2.2 REMUNERATION TOTALE ET AVANTAGES DE MONSIEUR BENOIT COQUART VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE

Les tableaux récapitulatifs des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, sont présentés ci-après.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à Monsieur Benoît Coquart

	2018	2019
Benoît Coquart, Directeur Général à compter du 8 février 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-après)		
(en euros)	1 285 025	1 550 013
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Nombre d'options		
(en euros)		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 ci-après)		
Nombre d'actions		
Valorisation *(en euros)*	1 104 465 (1)	1 204 245 (2)
Valorisation des rémunérations variable pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		
Nombre d'actions		
Valorisation *(en euros)*		
TOTAL *(en euros)*	**2 389 490**	**2 754 258**

(1) Montant proratisé à compter de la nomination du Directeur Général, soit le 8 février 2018 tel que déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2018 et soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe "Plan d'action de performance en cours" du document d'enregistrement universel de la Société. Le montant de la rémunération de long terme au titre de l'exercice 2018 sur une base annuelle de Monsieur Benoît Coquart est de 1 226 528 euros.
(2) Montant déterminé par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 des actions de performance attribuées en 2019 et soumises à des conditions de performance future détaillées au paragraphe "Plans d'actions de performance en cours" du document d'enregistrement universel de la Société.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations de Monsieur Benoît Coquart

	2018		2019	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Benoît Coquart, Directeur Général à compter du 8 février 2018				
Rémunération fixe	627 083 (1)	627 083 (1)	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle	654 048 (2)		845 600	654 048
Rémunération variable pluriannuelle				
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature(3)	3 894 (4)	3 894 (4)	4 413	4 413
TOTAL	**1 285 025**	**630 977**	**1 550 013**	**1 358 461**

(1) Montant proratisé à compter de la nomination du Directeur Général, soit le 8 février 2018. Le montant de la rémunération fixe sur une base annuelle de Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2018 est de 700 000 euros.

(2) Montant proratisé à compter de la nomination du Directeur Général, soit le 8 février 2018. Le montant de la rémunération variable sur une base annuelle de Monsieur Benoit Coquart au titre de l'exercice 2018 est de 730 100 euros (correspondant à l'atteinte de 69,5 % (égal à 104,3 % divisé par 150 %) du maximum, soit 104,3 % (égal à 104,3 % divisé par 100 %) de la cible de l'ensemble des objectifs quantifiables et qualitatifs). Le détail des calculs effectués figure au paragraphe « Rémunération variable annuelle du Directeur Général ».

(3) À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, le Directeur Général bénéficie d'une voiture de statut.

(4) Montant proratisé à compter de la nomination du Directeur Général, soit le 8 février 2018.

Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2019, le montant de la rémunération fixe de Monsieur Benoît Coquart s'élève 700 000 euros.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable, au titre de l'exercice 2018, de Monsieur Benoît Coquart a été déterminée par le Conseil d'administration réuni le 20 mars 2019, sur proposition du Comité des rémunérations, après application des critères fixés par le Comité des rémunérations et approuvés ensuite par le Conseil d'administration et qui figurent dans le tableau ci-dessous.

Au titre de l'exercice 2018, les objectifs quantifiables et qualitatifs ont donc été atteints à hauteur de 69,5 % (égal à 104,3 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 104,3 % (égal à 104,3 % divisé par 100 %) de la cible, soit 730 100 euros sur une base annuelle et 654 048 euros sur une base proratisée à compter du 8 février 2018.

Il est rappelé que ce montant a déjà été approuvé par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019 (cinquième résolution).

				Min	Cible	Max	Réel
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2019	En % de la rémunération fixe	0 %	**15 %**	22,5 %	17,3 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	2 %	4 %	2,6 %
	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2019 (à périmètre 2018)	En % de la rémunération fixe	0 %	**40 %**	60 %	45 %
			Valeur de l'indicateur	19,9 %	20,3 %	20,7 %	20,4 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2019 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %	10,3 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	5,3 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %	12,2 %
			Valeur de l'indicateur	70%	100%	130%	113%
	TOTAL QUANTIFIABLE			**0 %**	**75 %**	**112,5 %**	**84,8 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % 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 %	**10 %**	15 %	14 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	**10 %**	15 %	15 %
	Critères généraux	Gestion des risques, initiatives et dialogues sociaux, diversité et égalité professionnelle, plans de succession		0 %	**5 %**	7,5 %	7 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**25 %**	**37,5 %**	**36 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**100 %**	**150 %**	**120,8 %**

Au titre de l'exercice 2019, les objectifs quantifiables et qualitatifs ont été atteints à hauteur de 80,5 % (égal à 120,8 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 120,8 % (égal à 120,8 % divisé par 100 %) de la cible, soit 845 600 euros sur une base annuelle.

Les principes (ainsi que les réalisations) gouvernant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération 2019 de Monsieur Benoît Coquart, telle que calculée dans le tableau ci-dessus, sont les suivants :

- la valeur cible de la part quantifiable est fixée à 75 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 112,5 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2019 de cette partie quantifiable a atteint au total 84,8 % de la rémunération fixe et a été déterminée en fonction des critères suivants
  - à hauteur de 40 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de marge opérationnelle ajustée 2019 (à périmètre 2018) fixée à 20,3 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 60 % de la rémunération fixe pour une marge opérationnelle ajustée à périmètre 2018 comprise entre 19,9 % et 20,7 % (objectif annuel indiqué au marché en début d'année 2019). La réalisation 2019 a été de 20,4 % soit 45 % de la rémunération fixe,
  - à hauteur de 15 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de croissance organique du chiffre d'affaires fixée à + 2 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 22,5 % de la rémunération fixe pour une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre + 0 % et + 4 % (objectif annuel indiqué au marché en début d'année 2019). La réalisation 2019 a été de + 2,6 % soit 17,3 % de la rémunération fixe,
  - à hauteur de 10 % de la rémunération fixe en valeur cible pour une atteinte de croissance du chiffre d'affaires 2019 par effet de périmètre (acquisitions) fixée à + 5 %. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 15 % de la rémunération fixe pour une croissance du chiffre d'affaires par effet de périmètre comprise entre 0 % et + 10,0 %. La réalisation 2019 a été de + 5,3 % soit 10,3 % de la rémunération fixe,
  - à hauteur de 10 % de la rémunération fixe en valeur cible pour un taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe fixé à 100%. Le taux de rémunération pouvant varier entre 0 % et 15 % de la rémunération fixe pour un taux d'atteinte de la feuille de route compris entre 70 % et 130 %. La réalisation 2019 a été de 113 % soit 12,2 % de la rémunération fixe.

- la valeur cible de la part qualitative a été fixée à 25 % de la rémunération fixe avec une variation possible comprise entre 0 % et 37,5 % de cette même rémunération fixe. La réalisation 2019 de cette partie qualitative a atteint au total 36 % 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 2019 a été déterminée en fonction des critères suivants :
  - 14 % de la rémunération fixe (10 % en valeur cible) en fonction de l'évolution positive du chiffre d'affaires : grâce notamment à l'évolution positive des parts de marché, aux nouveaux produits avec une accélération en particulier concernant ceux développés dans le cadre du programme Eliot, aux politiques de vente, à l'accès à de nouveaux marchés, aux alliances et partenariats (y compris hors de France) avec des projets majeurs réalisés sur l'ensemble des zones,
  - 15 % de la rémunération fixe (10 % en valeur cible) liés à la politique de croissance externe : grâce notamment au respect des priorités géographiques et business fixées (y compris la consolidation d'une position dans l'éclairage aux US), à une attention portée aux multiples payés par rapport à ceux payés historiquement pour des comparables dans les mêmes conditions de marché et géographiques, à une attention également portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, et également à la qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées, avec en particulier le bilan sur l'arrimage de Netatmo qui est très positif,
  - 7 % de la rémunération fixe (5 % en valeur cible) liés à d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques avec en particulier une cartographie très satisfaisante, les initiatives et dialogues sociaux, la diversité et la mixité professionnelle avec des avancées réalisées dans ce domaine.

Rémunération de long terme

Les Unités de Performance Future

En 2019, aucune attribution d'Unités de Performance Future n'est intervenue au titre de l'exercice clos.

Les options de souscription ou d'achat d'actions

En 2019, 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 2019, Monsieur Benoît Coquart a reçu 22 954 actions de performance, soumises à des critères de performance future détaillés au paragraphe « Plans d'actions de performance en cours » du présent document d'enregistrement universel. Leur valeur a été déterminée par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2 et s'élève à 1 204 245 euros.

La période d'acquisition des actions de performance attribuées en 2019 s'achèvera le 16 juin 2022. À cette date, il sera procédé à la vérification des critères de performance et de présence étant précisé que pour cette dernière, les règles suivantes sont applicables à Monsieur Benoît Coquart

- en cas de démission du Directeur Général au cours de la période d'acquisition, celui-ci ne se verrait pas attribuer les actions attribuées initialement par le Conseil d'administration ;
- en cas de révocation, de non-renouvellement, ou de départ à la retraite du Directeur Général au cours de la période d'acquisition, celui-ci se verrait attribuer définitivement un nombre final d'actions, soumis aux critères de performance à la date d'expiration de la période d'acquisition, calculé *prorata temporis* de sa présence au cours de la période d'acquisition au sein de la Société ;
- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les ayants droit du Directeur Général pourront demander à ce que la propriété de la totalité des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration au Directeur Général leur soit transférée, dans le cadre légal, sans attendre l'expiration de la période d'acquisition ;
- en cas d'invalidité absolue du Directeur Général, au sens du droit français ou du pays de résidence de ce dernier, selon les dispositions du droit français, il pourra demander à ce que la propriété de la totalité des actions qui lui ont été initialement attribuées par le Conseil d'administration lui soit transférée sans attendre l'expiration de la période d'acquisition.

Tableau 6 – 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	Critère de performance
Benoît Coquart	Plan 2019 (30/05/2019)	22 954	1 204 245 € (1)	16/06/2022	31/05/2024	Pour une description des critères de performance applicables, se référer au paragraphe intitulé « Plans d'actions de performance en cours » du présent document d'enregistrement universel

(1) La valeur des 22 954 actions attribuées à Monsieur Benoît Coquart a été déterminée par un expert indépendant en application de la norme IFRS 2.

Plans d'actions de performance en cours

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 29 mai 2019 a approuvé la mise en place du plan d'actions de performance dont bénéficie Monsieur Benoît Coquart (le « **Plan Actions de Performance 2019** »).

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Benoit Coquart sera compris entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance tels que décrits dans les tableaux ci-dessous :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

Ainsi, les critères de performance sont mesurés sur une période de trois ans et le calcul du nombre d'actions de performance fait l'objet d'une attribution définitive en faveur du Directeur Général selon la méthode suivante :

Critère de croissance organique du chiffre d'affaires

Taux de paiement(1)	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB(2) - 2 points)	Entre (BB(2) - 2 points) et BB(2)	Egale à BB(2)	Entre BB(2) et BH(3)	Egale à BH(3)	Entre BH(3) et (BH(3)+ 2 points)	Supérieure à (BH(3)+ 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2019

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2019	Égale à 0,0 %	Égale à 4,0 %
Année 2 : 2020	Égale à -1,0%	Égale à 3,0 %
Année 3 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	**BB(2)**	**BH(3)**

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions

Taux de paiement(1)	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB(2) - 50 bps)	Entre (BB(2) - 50 bps) et BB(2)	Egale à BB(2)	Entre BB(2) et BH(3)	Egale à BH(3)	Entre BH(3) et (BH(3)+ 50 bps)	Supérieure à (BH(3)+ 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2019

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2019	Égale à 19,9 %	Égale à 20,7 %
Année 1 : 2020	Égale à 19,6 %	Égale à 20,4 %
Année 2 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	**BB(2)**	**BH(3)**

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe

Taux de paiement(1)	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

Performance du cours de bourse de Legrand

Taux de paiement[1]	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différence de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40[2]	Inférieur à 0 point	Egal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.
(2) Pour le plan d'attribution 2020, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2020-2022 avec la méthode de calcul suivante :
■ performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2022) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1re année du plan (2nd semestre 2019), soit 67,24 € ;
■ performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2022) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1re année du plan (2nd semestre 2019), soit 5 655,4 points.
Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles en 2019 pour le dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Condition d'acquisition
Benoît Coquart	29/05/2015	8 395[1]	N/A

(1) Actions attribuées au titre de fonctions précédentes à la nomination de Monsieur Benoît Coquart en qualité de Directeur Général.

Tableau 11 – 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
Benoît Coquart								
Directeur Général		X	X			X	X	
Début du mandat : 08/02/2018								

Autres éléments de rémunération

Rémunération à raison du mandat d'administrateur

Le Directeur Général ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat exercé au sein des sociétés du Groupe.

Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du Code de Commerce

Aucune rémunération n'a été versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L.233-16 du Code de Commerce au Directeur Général.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Engagements visés par les dispositions du 4° du I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

Le Directeur Général ne bénéficie d'aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ou postérieurement à celles-ci (« parachutes dorés ») et ce même en cas de changement de contrôle de la Société.

Contrat de travail du Directeur Général et durée du mandat de Directeur Général

Conformément au Code de Gouvernement d'Entreprise, aucun contrat de travail ne subsiste entre le Directeur Général et la Société.

Il est rappelé que sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration du 7 février 2018 a décidé que le mandat du Directeur Général serait fixé pour une durée indéterminée.

Autres éléments de rémunération non monétaires (voiture de fonction, régime de prévoyance, régime de complémentaire santé…)

Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de statut.

En outre, le Conseil d'administration du 7 février 2018 a décidé que le Directeur Général continuerait à bénéficier du régime complémentaire « frais de santé » et du régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », applicable aux

cadres français du Groupe, dans la mesure où il serait assimilé, pour son statut social et fiscal, à un cadre et ce, dans les mêmes conditions que le reste du personnel de la catégorie à laquelle il est assimilé.

La cotisation de la Société au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart représenterait au titre de l'année 2019 un montant de 6 579 euros.

Les actionnaires de la Société ont approuvé cet engagement pris en faveur du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (huitième résolution), conformément à la procédure d'approbation des conventions et engagements réglementés alors en vigueur.

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société au cours des cinq exercices les plus récents conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

UES France		2018 réel	2018 Proforma[1]	2019
Directeur Général	Ratio Moyenne	32,7	46,7	48,0
	Ratio Médiane	40,6	57,9	58,1

(1) sur la base de la rémunération annuelle (12 mois) du Directeur Général au titre de 2018 et en intégrant dans ce Proforma la rémunération variable court-terme versée en 2018, au titre de l'année 2017, à l'ancien Président Directeur Général (devenu Président du Conseil d'Administration).

Comparaison entre l'évolution annuelle de la rémunération de Monsieur Benoît Coquart, les performances de la Société et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société au cours des cinq exercices les plus récents conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de Commerce

	2015	2016	2017	2018 Proforma	2019
Rémunérations en euros					
Directeur Général				2 660 974	2 754 258
variation (en %)					*3,5 %*
Salariés (moyenne hors DMS)	48 863	51 809	53 445	52 849	53 423
variation (en %)		*6,0 %*	*3,2 %*	*(1,1 %)*	*1,1 %*
Indicateurs de performance					
Chiffre d'affaires en M€	4 809,9	5 018,9	5 520,8	5 997,2	6 622,3
variation (en %)		*4,3 %*	*10,0 %*	*8,6 %*	*10,4 %*
Résultat Opérationnel Ajusté en M€	930,4	978,5	1 104,9	1 212,1	1 326,1
variation (en %)		*5,2 %*	*12,9 %*	*9,7 %*	*9,4 %*
Taux d'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE	120,0 %	122,0 %	122,0 %	122,0 %	113,0 %
Cours de bourse 31/12 en €	52,2	54,0	64,2	49,3	72,6
variation (en %)		*3,4 %*	*19,0 %*	*(23,2 %)*	*47,3 %*

Conformité de la rémunération totale versée au cours de l'exercice 2019 ou attribuée au titre du même exercice, à Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 au titre de la septième résolution et manière dont ce vote a été pris en compte

La rémunération totale versée ou attribuée à Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2019, soit une rémunération totale de 2 754 258 euros composée d'une rémunération fixe de 700 000 euros, d'une rémunération variable annuelle de 845 600 euros, d'un avantage en nature de 4 413 euros et d'une rémunération de long terme valorisée à 1 204 245 euros est en ligne avec la politique de rémunération du Directeur Général objet de la septième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2019, cette dernière prévoyant une rémunération totale cible d'un montant de 2 800 000 euros.

Le lecteur est invité à se référer au paragraphe 6.2.1.3 Politique de rémunération concernant le Directeur Général au titre de l'exercice 2019 en page 209 à 216 du document de référence 2018 de la Société pour plus d'informations sur ce sujet.

Cette rémunération contribue aux performances à long terme de la Société dans la mesure où le poids de la rémunération variable dans la rémunération totale a été augmenté et incite ainsi à la performance financière et extra-financière sur le long terme.

Le Conseil d'administration a considéré, compte tenu du fort taux d'approbation de la septième résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 relative à la politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2019, que cette dernière était adaptée.

6.2.2.3 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DU MÊME EXERCICE

Règles de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs à raison de leur mandat

Les règles de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs à raison de leur mandat sont décrites au paragraphe 6.2.1.4 Politique de rémunération concernant les administrateurs au titre de l'exercice 2020 du présent document d'enregistrement universel.

Récapitulatif des montants versés aux administrateurs au cours des exercices 2018 et 2019

Le tableau ci-dessous présente les montants de rémunération alloués aux administrateurs à raison de leur mandat au cours des exercices 2018 et 2019 et relatifs à leur participation aux travaux de l'exercice précédent. Le montant de rémunération est ajusté en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil et du ou des comités spécialisés auxquels ils participent.

Tableau 3 –Rémunération perçue par les mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2018 au titre de l'exercice 2017 *(en euros)*	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2019 au titre de l'exercice 2018 *(en euros)*
Olivier Bazil		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	64 000	70 000
Autres rémunérations	0	0
Isabelle Boccon-Gibod		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	66 000	84 000
Autres rémunérations	0	0
Christel Bories		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	70 000	85 000
Autres rémunérations	0	0
Angeles Garcia-Poveda		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	105 000	118 000
Autres rémunérations	0	0
E.A Gilhuly (1)		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0	34 000
Autres rémunérations	0	0
François Grappotte (2)		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	50 000	25 000
Autres rémunérations	0	0
Philippe Jeulin (3)		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0	30 000
Autres rémunérations	0	0
Patrick Koller (1)		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0	32 000
Autres rémunérations	0	0
Michel Landel (4)		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0	0
Autres rémunérations	0	0
Thierry de la Tour d'Artaise (2)		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	51 000	7 000
Autres rémunérations	0	0
Dongsheng Li (2)		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	35 000	5 000
Autres rémunérations	0	0
Annalisa Loustau Elia		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	56 000	66 000
Autres rémunérations	0	0
Éliane Rouyer-Chevalier		
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	90 000	97 000
Autres rémunérations	0	0
TOTAL	**587 000**	**653 000**

(1) Administrateurs dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018.
(2) Administrateur dont le mandat n'a pas été renouvelé le 30 mai 2018.

(3) Administrateur dont la nomination a été effective fin juin 2018, le tableau ci-dessus n'inclut pas la rémunération qui est versée à l'administrateur représentant les salariés au titre de son contrat de travail

(4) Administrateur dont la nomination a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019

Il est précisé que Monsieur Philippe Jeulin a décidé de manière irrévocable lors de sa prise de fonctions et pour toute la durée de son mandat d'administrateur représentant les salariés, de reverser à l'ONG Electriciens sans frontières l'intégralité des jetons de présence (nets des prélèvements sociaux) perçus de la Société à raison de son mandat d'administrateur. Le montant net de ces jetons de présence est par conséquent versé directement par la Société à Electriciens sans frontières.

Le Conseil d'administration du 19 mars 2020 a approuvé le versement en 2020 du montant de la rémunération allouée aux administrateurs au titre de l'exercice 2019, soit 736 083 euros.

6.2.3 - Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société

Le lecteur est invité à se référer à l'annexe 3 au rapport de gestion du présent document d'enregistrement universel.

6.2.4 - Autres avantages accordés aux mandataires sociaux

La Société n'a accordé aucun prêt, avance ou garantie à ses mandataires sociaux.

6.2.5 - Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires

6.2.5.1 POLITIQUE DE REMUNERATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 APPLICABLE AUX MANDATAIRES SOCIAUX SOUMISE AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des administrateurs au titre de l'exercice 2020 sont soumises à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019.

Les montants résultant de la mise en œuvre de la politique de rémunération seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale 2021.

Politique de rémunération attribuable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 soumise au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2020 attribuable au Président du Conseil d'administration sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montants/Pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et renouvelée par le Conseil d'administration du 20 mars 2019 ainsi que par le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel 2019 de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président du Conseil d'administration et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil d'administration et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requises pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse en 2018, via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40. Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société effective au 1er juillet 2020, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité en charge de l'évolution de la gouvernance de la Société, et sur la base de benchmarks portant sur la rémunération des présidents non exécutifs dans des sociétés comparables du CAC 40, a décidé que la rémunération du nouveau Président du Conseil d'administration, Madame Angeles Garcia-Poveda, serait identique à la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp, soit une rémunération fixe d'un montant de 625 000 euros. Il est précisé que le montant de la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration sera réparti prorata temporis entre Monsieur Gilles Schnepp, en fonction du 1er janvier au 30 juin 2020 et Madame Angeles Garcia-Poveda, en fonction du 1er juillet au 31 décembre 2020.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

	Actions de performance	Le principe de l'attribution d'actions de performance n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise A la date de la cessation des fonctions de Monsieur Gilles Schnepp, soit le 30 juin 2020, Monsieur Gilles Schnepp ne sera plus titulaire d'aucun droit au titre de plans de stock-options ou de plans d'actions de performance, sauf au titre du plan d'actions de performance 2017. Comme indiqué au paragraphe 6.2.1.2 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, le Conseil d'administration du 12 février 2020, sur recommandations du Comité des rémunérations, compte tenu de l'exceptionnelle contribution de Monsieur Gilles Schnepp au développement de la Société, a décidé de lever la condition de présence du plan d'actions de performance 2017, en appliquant la règle du *prorata temporis*, c'est-à-dire que le nombre d'actions de performance dont bénéficierait Monsieur Gilles Schnepp après prise en compte des conditions de performance, serait réduit au prorata temporis de sa présence effective en tant que dirigeant mandataire social pendant la période d'acquisition (soit 3 ans et 13 jours à comparer avec une période d'acquisition de 4 ans). Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Gilles Schnepp au titre du plan 2017 à son expiration soit le 17 juin 2021 serait donc réduit à 10 632 actions après prise en compte du taux de réalisation des conditions de performance de 111,6 %.
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de 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	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020, n'est prévue.

Politique de rémunération attribuable au Directeur Général, au titre de l'exercice 2020 soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2020 attribuable au Directeur Général sont présentés dans le tableau suivant :

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montants/Pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	700 000 €	Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 10 avril 2020. Il est précisé que, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, et sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, de ne pas modifier, au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.
Rémunération variable annuelle	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 100 % Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe	Le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2019, ainsi que sa valeur cible et sa valeur maximum. Concernant les critères qualitatifs de la rémunération variable annuelle, il est à noter les changements suivants par rapport à l'exercice 2019 : (i) précision des critères liés à la croissance organique et à la politique de croissance externe, (ii) ajout d'un nouveau critère sur le développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique et (iii) diminution de la pondération du critère de la politique de croissance externe. Il est précisé que ces changements portent les critères qualitatifs de la rémunération variable à quatre critères contre trois en 2019 mais sont sans incidence sur le poids de la part qualitative de la rémunération variable annuelle dans la rémunération variable annuelle totale. Le Conseil d'administration a ainsi décidé que la rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2020 pourrait varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante : ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et sera calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2020 avant acquisitions, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2020, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2020 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) le taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe ; et ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), et sera calculée en fonction de critères liés à (i) l'innovation et la position concurrentielle (Innovation, Recherche & Développement - nouveau produit et process industriel, évolution du chiffre d'affaires réalisés avec les produits du programme Eliot, évolution des parts de marché relatives), (ii) la qualité de la croissance externe (cohérence stratégique des acquisitions réalisées, qualité du pipeline d'acquisition, attention portée aux multiples payés, qualité de l'arrimage des acquisition déjà réalisées), (iii) le développement durable et la lutte contre le changement climatique (initiatives visant à réduire les émissions de CO_2, évolution du chiffre d'affaires réalisés avec des solutions d'économie d'énergie, intégration de Legrand dans les indices RSE de référence, nouvelles initiatives liées au développement durable), (iv) d'autres critères généraux et notamment la diversité et la mixité, la gestion des risques, les initiatives et le dialogue social. Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.1.3 du présent document d'enregistrement universel.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu.

	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Actions de performance Valeur minimum : 0 % Valeur attribuée (valeur cible) : 200 %, réduite à 100 % Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 19 mars 2020 a décidé de la mise en place d'une rémunération de long terme au titre de l'exercice 2020 sous forme d'un Plan Actions de Performance 2020. La valeur cible de ce plan est de 200 % de la rémunération fixe, réduite à 100 % de la rémunération fixe suite à la proposition de Monsieur Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous, et sera convertie en actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué sera compris entre 0% et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs » du présent document d'enregistrement universel. Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart a en effet décidé de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020). Il est à noter que la nature des critères de performance n'a pas été modifiée par rapport à la politique de rémunération 2019. Ce plan, dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées et la méthode de calcul pour déterminer le nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive, est décrit au paragraphe 6.2.1.3 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société. Il est à noter que : ■ les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2020. Il s'agit des objectifs annuels de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions et de croissance organique du chiffre d'affaires, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ; ■ le troisième critère est de nature extra-financière, basé sur l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de sa feuille de route RSE, cette dernière étant au cœur du modèle de Legrand et visant à assurer une croissance durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes ; ■ le dernier critère est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40, permettant ainsi une appréciation relative de la performance, étant précisé que le principe de non-paiement en cas de performance inférieure à celle de l'indice CAC 40 s'appliquerait sur ce critère. Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable et durable alignée avec l'intérêt des actionnaires et sont transparents. Pour rappel, le Conseil d'administration du 19 mars 2020 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	6 135 €	Il est prévu la mise à disposition d'un véhicule de statut au bénéfice du Directeur Général. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2020.

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2020

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un Directeur Général au cours de l'exercice 2020, n'est prévue.

Politique de rémunération attribuable aux administrateurs, au titre de l'exercice 2020 soumis au vote des actionnaires

Les éléments constituant la politique de rémunération 2020 attribuable aux administrateurs sont décrites au paragraphe 6.2.1.4 Politique de rémunération concernant les administrateurs au titre de l'exercice 2020.

6.2.5.2 REMUNERATION TOTALE ET AVANTAGES VERSES AU COURS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUES AU TITRE DU MÊME EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Conformément aux articles L. 225-37-3 et L. 225-100 du Code de commerce les éléments de la rémunération versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2019 ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, aux mandataires sociaux sont soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels de la rémunération est conditionné à l'approbation de ladite Assemblée.

Rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Gilles Schnepp en qualité de Président du Conseil d'administration

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €		Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et correspondant au montant attribuable à Monsieur Gilles Schnepp, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration depuis la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, inchangée depuis cette date. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président du Conseil d'administration et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requises pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse, via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire[1]	849 037 € Elément ayant déjà été approuvé par l'Assemblée Générale au moment de son attribution et de l'expiration de la période d'acquisition	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
	Actions de performance	Actions de performance	Le principe de l'attribution d'actions de performance n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise À la date de la cessation des fonctions de Président du Conseil d'administration de Monsieur Gilles Schnepp, soit le 30 juin 2020, Monsieur Gilles Schnepp ne sera plus titulaire d'aucun droit au titre des plans de stock-options ou des plans d'actions de performance, excepté s'agissant du plan d'actions de performance approuvé par le Conseil d'administration le 31 mai 2017. Pour plus d'informations, le lecteur est invité à se référer au paragraphe "Plans de rémunération long terme en actions en cours en faveur de Monsieur Gilles Schnepp".
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de départ	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non concurrence	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régime de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

(1) Il est à noter qu'un montant de 849 037 euros correspondant à des Unités de Performance Futures 2014 attribuées à Monsieur Gilles Schnepp et approuvées par l'Assemblée Générale au moment de leur attribution et de l'expiration de la période d'acquisition a été versé à Monsieur Gilles Schnepp en juin 2019.

Rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Coquart en qualité de Directeur Général

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	700 000 €		Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, après prise en compte du niveau de responsabilité, du profil, et de l'expérience du nouveau dirigeant ainsi que des pratiques de marché qui ont été identifiées par une étude d'un cabinet extérieur indépendant relative aux pratiques de rémunérations pour des fonctions similaires dans les sociétés du CAC 40, inchangée depuis cette date.
Rémunération variable annuelle[1]	Montant annuel attribué au titre de 2018 et versé en 2019 : 730 100 € Montant proratisé à compter du 8 février 2018 attribué au titre de 2018 et versé en 2019 : 654 048 €, dont le versement a déjà été approuvé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019	Montant attribué au titre de l'exercice 2019 et payable en 2020 : 845 600 €	Il est rappelé que le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a décidé que la rémunération variable de Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2019 pourrait varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante : ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2019 avant acquisitions, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2019, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2019 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) le taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe ; ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), calculée en fonction de critères liés à (i) l'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 payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les initiatives et dialogues sociaux, la diversité et la mixité professionnelle. Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 19 mars 2020 a fixé à : ■ 84,8 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables ; ■ 36 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs. Cela correspond donc à un taux de réalisation de 80,5 % (égal à 120,8 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 120,8 % (égal à 120,8 % divisé par 100 %) de la cible, soit 845 600 euros (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté au paragraphe 6.2.2.2 du document d'enregistrement universel).
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet[3]	Élément sans objet[3]	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu.

Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
		Actions de performance: valorisation 1 204 245 €	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 29 mai 2019 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2019. Ce plan (dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.2 du document d'enregistrement de la Société, ainsi qu'au chapitre 7.3 du même document. Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart, correspond à 4 % de l'attribution totale[(2)]. Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Benoît Coquart est de 22 954 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 de critères de performance future. Pour rappel, le Conseil d'administration du 30 mai 2018 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
		Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Élément sans objet	Monsieur Benoît Coquart ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats au sein des filiales de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature		4 413 €	Un véhicule de statut a été mis à disposition en 2019 au bénéfice du Directeur Général.
Indemnité de départ	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non concurrence	1 an du salaire de référence (fixe + variable annuel) à la seule initiative de la Société	1 an du salaire de référence (fixe + variable annuel) à la seule initiative de la Société	Compte tenu du profil du nouveau dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et le Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions. Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, après la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement. En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme, soit un montant inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet accord a été autorisé par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et a été approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 7).
Régime de retraite supplémentaire	2 431 €		Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies. Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies

		relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI), applicable aux cadres français du Groupe, auquel il était affilié avant sa nomination en qualité de Directeur Général, et ce dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné. Il est précisé que le régime de retraite à cotisations définies (article 83 additionnel du CGI) bénéficie à l'ensemble des cadres français du Groupe. Les cotisations sont assises sur les Tranches A, B et C de la rémunération telles qu'elles sont définies pour le calcul des cotisations aux régimes de retraite complémentaire obligatoires (ARRCO-AGIRC). Les droits sont constitués moyennant le versement de cotisations annuelles de 1,5 % des Tranches A, B et C supportées pour moitié (0,75 %) par la Société et pour moitié par les bénéficiaires (0,75 %). Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).
Régime de prévoyance et frais de santé	6 579 €	Le Directeur Général bénéficie du régime complémentaire « frais de santé » et du régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », applicables aux cadres français du Groupe, dans la mesure où il est assimilé, pour son statut social et fiscal, à un cadre et ce, dans les mêmes conditions que le reste du personnel de la catégorie à laquelle il est assimilé. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).

(1) Élément de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 27 mai 2020, en application du II de l'article L. 225-100, alinéa 2 du Code de commerce
(2) Ce calcul tient compte de l'ajustement du nombre d'actions de performance réalisé compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2019, 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 d'enregistrement universel 2019).
(3) Il est à noter qu'un montant de 424 079 euros correspondant à des Unités de Performance Futures 2014 attribuées à Monsieur Benoît Coquart au titre de fonctions précédentes à sa nomination en qualité de Directeur Général lui a été versé en juin 2019.

Rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués à titre du même exercice aux administrateurs

La rémunération versée à raison du mandat au cours de l'exercice 2019 ou attribuée à raison du mandat au titre du même exercice aux administrateurs est décrite au paragraphe 6.2.2.3 Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants du présent document d'enregistrement universel.

7 ACTIONNARIAT

7.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL 240

7.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2019 et évolution de l'actionnariat en 2019 240
7.1.2 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionnariat en 2018 241
7.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat en 2017 241
7.1.4 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers 241

7.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS 242

7.3 - ACTIONS DE PERFORMANCE 244

7.4 - CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 245

7.4.1 - Description et qualification 245
7.4.2 - Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 245

7.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce chapitre sont arrêtées à la date du 31 décembre 2019.

7.1.1 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2019 et évolution de l'actionnariat en 2019

7.1.1.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Salariés et assimilés (1)	9 783 398	3,66	9 783 398	3,66	9 783 398	3,66
Auto-détention (2)	313 406	0,12	313 406	0,12	0	0
Flottant	257 179 324	96,22	257 179 324	96,22	257 179 324	96,34
TOTAL	**267 276 128**	**100**	**267 276 128**	**100**	**266 962 722**	**100**

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

7.1.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2019 ET INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LEGAUX

Au cours de l'exercice 2019, 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
Massachusetts Financial Services Company	14/02/2019	13/02/2019	10 % du capital	Hausse	11,14 %	11,14 %
Massachusetts Financial Services Company	26/09/2019	25/09/2019	10 % du capital	Baisse	10,96 %	10,96 %

Entre la clôture de l'exercice 2019 et la date du présent document d'enregistrement universel, 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
Massachusetts Financial Services Company	20/03/2020	17/03/2020	10% du capital	Hausse	11,01 %	11,01 %

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 d'enregistrement universel.

7.1.2 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionnariat en 2018

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2018 se présentait ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Salariés et assimilés (1)	10 371 821	3,89	10 371 821	3,88	10 371 821	3,89
Auto-détention (2)	905 347	0,34	905 347	0,34	0	0
Flottant	256 217 981	95,78	256 217 981	95,78	256 217 981	96,11
TOTAL	**267 495 149**	**100**	**267 495 149**	**100**	**266 589 802**	**100**

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2018 figure au chapitre 7.1.1 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.19-0306.

7.1.3 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat en 2017

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 se présentait ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	
Actionnaires	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Salariés et assimilés (1)	10 228 162	3,83	10 228 162	3,83	10 228 162	3,83
Auto-détention (2)	45 128	0,02	45 128	0,02	0	0
Flottant	256 532 461	96,15	256 532 461	96,15	256 532 461	96,17
TOTAL	**266 805 751**	**100**	**266 805 751**	**100**	**266 760 623**	**100**

(1) Correspond d'une part aux titres détenus au nominatif par les salariés et dirigeants mandataires sociaux en activité ou ayant exercé une activité au sein du Groupe, et d'autre part, aux titres détenus par les salariés et anciens salariés dans le cadre d'un FCPE.

(2) Droits de vote non exerçables en Assemblée Générale.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2017 figure au chapitre 7.1.1 du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D.18-0292.

7.1.4 - Pacte d'actionnaires et accords particuliers

Il n'existe, à la connaissance de la Société et à la date du présent document d'enregistrement universel, aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

7.2 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Tableau 8 – 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 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 192 949 (1)	3 288 702 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*95 459* (1)	*224 083* (1)
- Gilles Schnepp	*48 711* (1)	*138 813* (1)
- Olivier Bazil	*46 748* (1)	*85 270* (1)
Point de départ d'exercice des options	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	12,82 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,12 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019	(1 074 938)	(2 590 054)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(118 011)	(240 817)
OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2019	**0**	**457 831**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) 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 2019 s'est élevé à 62,39 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 457 831 options) seraient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,2 % du capital de la Société au 31 décembre 2019 (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 2019 :

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]
		20,072	21,316	21,12	12,818	
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)	76 921		36 797	30 424	9 700	

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 31 mai 2017, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

Les informations concernant les options consenties et levées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 par le mandataire social dirigeant figurent au paragraphe 6.2.2.1 du document d'enregistrement universel 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

Plans d'actions de performance 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019

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	Plan 2017	Plans 2018	Plans 2019
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016	27/05/2016	30/05/2018
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018	29/05/2019
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	394 108 (1)	502 924 (1)	492 254 (1)	524 123	617 818
dont le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	*13 434* (1)	*15 504* (1)	*12 503* (1)	*19 546* (1)	*22 954* (1)
- Gilles Schnepp	*13 434*	*15 504*	*12 503*	*0*	*0*
- Benoît Coquart	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*19 546*	*22 954*
Charge IFRS 2 totale (en millions d'euros)	16,3 (2)	20,3 (2)	24,8 (2)	28,5 (2)	31,0 (2)
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2021 (3) 15/06/2022 (4)	15/06/2022 (3) 15/06/2023 (4)
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2023 (3) 15/06/2022 (4)	15/06/2024 (3) 15/06/2023 (4)
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2019	(331 335)	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées, caduques ou ajustées	(62 773) (5)	(29 823)	(29 233)	(20 246)	(9 948)
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2019	**0**	**473 101**	**463 021**	**503 877**	**607 870**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision de Gilles Schnepp de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre des plans 2015 et 2016.

(2) Charge totale par plan évaluée à la date du Conseil d'administration avec une hypothèse de réalisation de 100 % pour chaque critère de performance. Cette charge est à étaler sur les périodes d'acquisition.

(3) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(4) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(5) Y compris le nombre d'actions de performance ajusté au titre des conditions de performance à 90,8 %.

Si l'ensemble des actions de performance des plans 2016 à 2019 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 2 047 869 actions) et si ces actions étaient transférées suite à des augmentations de capital, cela représenterait une dilution de 0,8 % du capital de la Société au 31 décembre 2019.

Dans le cadre du Plan 2019, au titre de l'exercice 2019, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux 10 salariés non-mandataires sociaux de la Société les mieux dotés est de 87 703 actions, avant application des conditions de performance et de présence attachées aux dites actions.

Les informations concernant les actions attribuées au mandataire social dirigeant ou devenues disponibles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurent au paragraphe 6.2.2.1 du document d'enregistrement universel 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 RÉGLEMENTÉES

7.4.1 - Description et qualification

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.legrandgroup.com*

7.4.2 - Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société LEGRAND,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisées 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. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

A Neuilly-sur-Seine et Paris-la-Défense, le 16 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte & Associés**
Camille Phelizon	Jean-François Viat

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

8.1 - ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2019 ET 31 DÉCEMBRE 2018 **247**

8.1.1 - Compte de résultat consolidé 247
8.1.2 - État du résultat global de la période 248
8.1.3 - Bilan Consolidé 249
8.1.4 - Tableau des flux de trésorerie consolidés 251
8.1.5 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés 252
8.1.6 - Notes annexes aux états financiers consolidés 253

8.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019 **300**

8.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES **304**

8.4 - POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES **305**

8.5 - PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE **306**

8.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE **306**

8.7 - CONTRATS IMPORTANTS **306**

8.8 - INVESTISSEMENTS **306**

8.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés 306
8.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe 307
8.8.3 - Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2020 308

8.1 - ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2019 ET 31 DÉCEMBRE 2018

8.1.1 - Compte de résultat consolidé

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Chiffre d'affaires (notes 2.1 et 2.2)	**6 622,3**	**5 997,2**
Charges opérationnelles (note 2.3)		
Coût des ventes	(3 184,5)	(2 869,7)
Frais administratifs et commerciaux	(1 764,4)	(1 606,8)
Frais de recherche et développement	(312,0)	(276,5)
Autres produits (charges) opérationnels	(124,0)	(105,2)
Résultat opérationnel	**1 237,4**	**1 139,0**
Charges financières	(91,1)	(79,1)
Produits financiers	11,9	12,0
Gains (pertes) de change	(2,0)	2,2
Résultat financier	**(81,2)**	**(64,9)**
Résultat avant impôts	**1 156,2**	**1 074,1**
Impôts sur le résultat (note 2.4)	(318,3)	(301,3)
Résultat des entités mises en équivalence	**(1,8)**	**(0,4)**
Résultat net de la période	**836,1**	**772,4**
Dont :		
- Résultat net part du Groupe	**834,8**	**771,7**
- Intérêts minoritaires	**1,3**	**0,7**
Résultat net par action *(en euros)* (note 4.1.3)	3,129	2,892
Résultat net dilué par action *(en euros)* (note 4.1.3)	3,103	2,869

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.2 - État du résultat global de la période

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2019	Période de 12 mois close le 31 décembre 2018
Résultat net de la période	836,1	772,4
Eléments du résultat global pouvant être appelés à un reclassement ultérieur dans la section résultat net		
Réserves de conversion	77,2	42,6
Couvertures de flux de trésorerie	0,4	0,0
Impôts sur éléments directement reconnus en capitaux propres	4,4	6,0
Eléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans la section résultat net		
Ecarts actuariels (note 4.5.1.1)	(33,2)	(1,5)
Impôts différés sur écarts actuariels	7,7	(0,1)
Autres (note 5.1.1.1)	(0,9)	4,8
Résultat global de la période	**891,7**	**824,2**
Dont :		
- Groupe	**890,3**	**823,5**
- Intérêts minoritaires	**1,4**	**0,7**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.3 - Bilan Consolidé

ACTIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (note 3.1)	2 474,4	2 309,7
Goodwill (note 3.2)	4 566,2	4 322,0
Immobilisations corporelles (note 3.3)	707,7	661,4
Droits d'utilisation d'actifs (note 3.4)	312,1	0,0
Titres mis en équivalence	18,8	17,4
Autres titres immobilisés	1,9	2,1
Autres actifs non courants	34,9	14,3
Impôts différés (note 4.7)	107,6	107,8
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**8 223,6**	**7 434,7**
Actifs courants		
Stocks (note 3.5)	852,6	885,9
Créances clients et comptes rattachés (note 3.6)	756,8	666,4
Créances d'impôt courant ou exigible	60,2	89,6
Autres créances courantes (note 3.7)	217,5	206,0
Autres actifs financiers courants	1,2	1,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 3.8)	1 710,9	1 022,5
TOTAL ACTIFS COURANTS	**3 599,2**	**2 871,6**
TOTAL ACTIF	**11 822,8**	**10 306,3**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

PASSIF

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capitaux propres		
Capital social (note 4.1)	1 069,1	1 070,0
Réserves (notes 4.2 et 4.3.1)	4 486,6	4 051,8
Réserves de conversion (note 4.3.2)	(453,5)	(530,6)
Capitaux propres revenant au Groupe	5 102,2	4 591,2
Intérêts minoritaires	9,9	5,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**5 112,1**	**4 597,1**
Passifs non courants		
Provisions non courantes (notes 4.4 et 4.5.2)	146,7	145,2
Avantages postérieurs à l'emploi (note 4.5.1)	181,0	155,9
Emprunts non courants (note 4.6.1)	3 575,4	2 918,6
Impôts différés (note 4.7)	750,8	701,0
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**4 653,9**	**3 920,7**
Passifs courants		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	654,2	662,0
Dettes d'impôt courant ou exigible	28,3	31,5
Provisions courantes (note 4.4)	104,1	87,9
Autres passifs courants (note 4.8)	653,0	605,2
Emprunts courants (note 4.6.2)	616,2	400,5
Autres passifs financiers courants	1,0	1,4
TOTAL PASSIFS COURANTS	**2 056,8**	**1 788,5**
TOTAL PASSIF	**11 822,8**	**10 306,3**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.4 - Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Période de 12 mois close le 31 décembre 2019	Période de 12 mois close le 31 décembre 2018
Résultat net de la période	**836,1**	**772,4**
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
– Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles (note 2.3)	113,6	100,9
– Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles (note 2.3)	95,9	78,2
– Amortissements et dépréciations des frais de développement capitalisés (note 2.3)	27,4	28,1
– Amortissements des droits d'utilisation d'actifs (note 3.4)	69,7	0,0
– Amortissement des charges financières	2,8	2,5
– Perte de valeur des goodwill (note 3.2)	0,0	0,0
– Variation des impôts différés non courants	24,4	64,3
– Variation des autres actifs et passifs non courants (notes 4.4 et 4.5)	40,2	41,5
– Pertes (gains) de change latents	5,1	6,3
– Résultat des entités mises en équivalence	1,8	0,4
– Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	(0,3)	0,8
– (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	5,0	5,1
Variation du besoin en fonds de roulement :		
– Stocks (note 3.5)	66,2	(121,4)
– Créances clients et comptes rattachés (note 3.6)	(51,1)	(11,3)
– Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(22,1)	30,3
– Autres actifs et passifs opérationnels (notes 3.7 et 4.8)	24,7	(72,8)
Flux de trésorerie des opérations courantes	**1 239,4**	**925,3**
– Produit résultant des cessions d'actifs	7,1	5,3
– Investissements (notes 3.1 et 3.3)	(166,9)	(150,6)
– Frais de développement capitalisés	(35,3)	(33,7)
– Variation des autres actifs et passifs financiers non courants	(8,6)	1,6
– Acquisition de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) (note 1.3.2)	(452,7)	(394,4)
Flux de trésorerie des opérations d'investissements	**(656,4)**	**(571,8)**
– Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	6,3	13,2
– Cession (rachat) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)	(18,0)	(52,1)
– Dividendes payés par Legrand (note 4.1.3)	(357,1)	(336,8)
– Dividendes payés par des filiales de Legrand	0,0	(0,3)
– Nouveaux financements long terme (note 4.6)	402,4	418,7
– Remboursement des financements long terme* (note 4.6)	(72,2)	(400,5)
– Frais d'émission de la dette	(6,3)	(3,7)
– Augmentation (diminution) des financements court terme (note 4.6)	148,5	249,2
– Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales (note 1.3.2)	(5,0)	(39,9)
Flux de trésorerie des opérations financières	**98,6**	**(152,2)**
Effet net des conversions sur la trésorerie	6,8	(1,8)
Variation nette de la trésorerie	**688,4**	**199,5**
Trésorerie au début de la période	1 022,5	823,0
Trésorerie à la fin de la période (note 3.8)	**1 710,9**	**1 022,5**
Détail de certains éléments :		
– intérêts payés au cours de la période**	76,0	77,9
– impôts sur les bénéfices payés au cours de la période	261,5	255,0

** Dont 67,0 millions d'euros de remboursement de dettes financières de location pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2019.*
*** Les intérêts payés sont inclus dans les flux de trésorerie des opérations courantes ; dont 9,7 millions d'euros d'intérêts liés aux dettes financières de location pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2019.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.5 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés

		Capitaux propres revenant au Groupe					Total des
(en millions d'euros)	Capital social	Réserves	Réserves de conversion	Ecarts actuariels*	Total	Intérêts minoritaires	capitaux propres
Au 31 décembre 2017	**1 067,2**	**3 706,7**	**(573,2)**	**(62,1)**	**4 138,6**	**9,5**	**4 148,1**
Résultat net de la période		771,7			771,7	0,7	772,4
Autres éléments du résultat global		10,8	42,6	(1,6)	51,8	0,0	51,8
Résultat global de la période		782,5	42,6	(1,6)	823,5	0,7	824,2
Dividendes versés		(336,8)			(336,8)	(0,3)	(337,1)
Augmentation de capital et prime d'émission	2,8	10,4			13,2		13,2
Annulation d'actions propres	0,0	0,0			0,0		0,0
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité		(52,1)			(52,1)		(52,1)
Variation de périmètre**		(18,8)			(18,8)	(4,0)	(22,8)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		0,7			0,7		0,7
Paiements fondés sur des actions		22,9			22,9		22,9
Au 31 décembre 2018	**1 070,0**	**4 115,5**	**(530,6)**	**(63,7)**	**4 591,2**	**5,9**	**4 597,1**
Résultat net de la période		834,8			834,8	1,3	836,1
Autres éléments du résultat global		3,9	77,1	(25,5)	55,5	0,1	55,6
Résultat global de la période		838,7	77,1	(25,5)	890,3	1,4	891,7
Dividendes versés		(357,1)			(357,1)	0,0	(357,1)
Augmentation de capital et prime d'émission (note 4.1.1)	1,3	5,0			6,3		6,3
Annulation d'actions propres (note 4.1.1)	(2,2)	(32,7)			(34,9)		(34,9)
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité (note 4.1.2)		16,9			16,9		16,9
Variation de périmètre**		(22,2)			(22,2)	2,6	(19,6)
Impact transition IFRS 16 (note 1.2.1.1)		(12,7)			(12,7)		(12,7)
Impôts courants sur rachats d'actions propres		(1,3)			(1,3)		(1,3)
Paiements fondés sur des actions (note 4.2)		25,7			25,7		25,7
Au 31 décembre 2019	**1 069,1**	**4 575,8**	**(453,5)**	**(89,2)**	**5 102,2**	**9,9**	**5 112,1**

** Nets d'impôts différés.*

*** Correspond principalement aux augmentations des pourcentages d'intérêt par complément d'acquisition, ainsi qu'aux puts sur intérêts minoritaires.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

8.1.6 - Notes annexes aux états financiers consolidés

CHIFFRES CLÉS		**254**
NOTE 1 - BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS		**255**
1.1	Informations générales	255
1.2	Principes comptables	255
1.3	Périmètre de consolidation	258
NOTE 2 - RÉSULTATS DE L'EXERCICE		**260**
2.1	Informations sectorielles	260
2.2	Chiffre d'affaires	262
2.3	Principales charges opérationnelles par nature	263
2.4	Impôts sur le résultat	264
NOTE 3 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF		**265**
3.1	Immobilisations incorporelles	265
3.2	*Goodwill*	267
3.3	Immobilisations corporelles	270
3.4	Droits d'utilisation d'actifs et contrats de location	271
3.5	Stocks	273
3.6	Créances clients et comptes rattachés	273
3.7	Autres créances courantes	274
3.8	Trésorerie et équivalents de trésorerie	274
NOTE 4 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DU PASSIF		**275**
4.1	Capital social et résultat net par action	275
4.2	Plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions de performance	276
4.3	Réserves et réserves de conversion	281
4.4	Provisions	282
4.5	Avantages long terme au personnel	283
4.6	Emprunts non courants et courants	287
4.7	Impôts différés	289
4.8	Autres passifs courants	291
NOTE 5 - AUTRES INFORMATIONS		**292**
5.1	Instruments financiers et gestion des risques financiers	292
5.2	Informations relatives aux parties liées	296
5.3	Engagements hors bilan et passifs éventuels	297
5.4	Honoraires des commissaires aux comptes	297
5.5	Événements postérieurs à la clôture	297
5.6	Réconciliation des chiffres clés	298

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2019	2018
Chiffre d'affaires	**6 622,3**	**5 997,2**
Résultat opérationnel ajusté	**1 326,1**	**1 212,1**
En % du chiffre d'affaires	20,0 % (1)	20,2 %
	20,4 % (1) avant acquisitions (2)	
Résultat opérationnel	**1 237,4**	**1 139,0**
En % du chiffre d'affaires	18,7 % (1)	19,0 %
Résultat net part du Groupe	**834,8**	**771,7**
En % du chiffre d'affaires	12,6 % (3)	12,9 %
Cash flow libre normalisé	**1 009,8**	**893,5**
En % du chiffre d'affaires	15,2 % (4)	14,9 %
Cash flow libre	**1 044,3**	**746,3**
En % du chiffre d'affaires	15,8 % (4)	12,4 %
Dette financière nette au 31 décembre	**2 480,7** (5)	**2 296,6**

(1) Dont un impact favorable d'environ +0,1 point lié à l'application de la norme IFRS 16.

(2) A périmètre 2018.

(3) L'application de la norme IFRS 16 est sans impact significatif sur le résultat net part du Groupe.

(4) Dont un impact favorable d'environ +1,0 point lié à l'application de la norme IFRS 16.

(5) Dont 319,8 millions d'euros de dettes financières de location (application de la norme IFRS 16 depuis le 1er janvier 2019).

Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeurs de goodwill.

Le cash flow libre est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.

Le cash flow libre normalisé est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes, sur la base d'un besoin en fonds de roulement représentant 10 % du chiffre d'affaires des 12 derniers mois à structure et taux de change constants et rapporté à la période considérée, et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.

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

La réconciliation des chiffres clés avec les états financiers est disponible dans la note 5.6.

NOTE 1 - BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

Legrand (« la Société ») et ses filiales (collectivement « Legrand » ou « le Groupe ») constituent le spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment.

Le Groupe compte des filiales de production ou de distribution et des bureaux dans près de 90 pays et vend ses produits dans près de 180 pays.

La Société est une société anonyme immatriculée et domiciliée en France. Son siège social se situe 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges (France).

Le 10 avril 2019, le document de référence au titre de l'exercice 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.19-0306.

Les présents états financiers consolidés de Legrand ont été arrêtés le 12 février 2020 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 2019, conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et aux publications du Comité d'interprétations IFRS (*IFRS Interpretations Committee*) telles qu'adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire ou par anticipation au 1er janvier 2019.

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.

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 2019, avec incidence sur les états financiers 2019 du Groupe*

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.

Dans ce modèle, les loyers de ces contrats de location sont comptabilisés en partie en amortissements dans le résultat opérationnel, en partie en frais financiers dans le résultat financier.

La norme IFRS 16 a été appliquée à compter du 1er janvier 2019 selon la méthode de transition rétrospective simplifiée (méthode du « *cumulative catch-up* »). Par conséquent, la période comparative 2018 n'a pas été retraitée.

L'impact net de transition au 1er janvier 2019 s'est traduit par une diminution des capitaux propres de 12,7 millions d'euros résultant de la comptabilisation de :

- 249,1 millions d'euros de droits d'utilisation d'actifs (hors reclassement des biens loués capitalisés existants au 31 décembre 2018) ;
- 270,2 millions d'euros de dettes financières de location ; et
- 8,4 millions d'euros principalement d'impôts différés actifs.

8

La réconciliation en millions d'euros entre la valeur des engagements hors bilan relatifs aux contrats de location à fin décembre 2018 et la valeur des dettes financières de location de transition se détaille comme suit :

Engagements hors bilan relatifs aux contrats de location à fin décembre 2018	**265**
Engagements hors bilan relatifs aux contrats de location hors champ d'application IFRS 16	(5)
Engagements hors bilan relatifs aux contrats de location dans le champ d'application IFRS 16 débutant après la transition	(12)
Engagements hors bilan relatifs aux contrats dans le champ d'application de la transition	**248**
Options de renouvellement prises en compte lors de la transition (non intégrées dans les engagements hors bilan)	66
Effet d'actualisation	(44)
Dettes financières de location de transition	**270**
Taux d'actualisation moyen pondéré pour la transition	*2,8 %*

Les principaux impacts de l'application de cette norme sont présentés dans les chiffres clés, et sont par ailleurs décrits dans la note 3.4.

IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat

En juin 2017, l'IASB a publié IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat.

Selon cette interprétation, dès lors que l'acceptation par l'autorité fiscale d'une position fiscale donnée n'est pas probable, cette incertitude doit être reflétée dans le calcul des éléments liés aux impôts, en considérant que le risque de détection par l'autorité fiscale est, lui, certain.

L'application d'IFRIC 23 n'a pas eu d'impact matériel sur les états financiers du Groupe au 1er janvier 2019.

1.2.1.2 *Nouvelles normes, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe de manière obligatoire à compter du 1er janvier 2019, sans incidence sur les états financiers 2019 du Groupe*

Amendements à IAS 19 – Avantages au personnel

En février 2018, l'IASB a publié des amendements limités à la norme IAS 19 – Avantages au personnel.

Ces amendements précisent qu'en cas de modification, réduction ou liquidation d'un régime de retraite à prestations définies, la société doit utiliser les hypothèses actuarielles mises à jour pour déterminer le coût des services rendus et les intérêts nets de la période qui suit les changements apportés au régime de retraite.

Ils précisent également que l'impact résultant de tels cas sur d'éventuels excédents de régime doit être comptabilisé dans le compte de résultat même lorsque ces excédents n'avaient pas été reconnus antérieurement.

1.2.1.3 *Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs*

Non applicable.

1.2.1.4 *Nouvelles normes, amendements ou nouvelles interprétations non encore adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au Groupe à compter des exercices futurs*

Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition de l'importance relative

En octobre 2018, l'IASB a publié des amendements aux normes IAS 1 – Présentation des états financiers et IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.

Ces amendements précisent qu'une information présente un caractère significatif si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.

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 2020.

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.

1.2.2 Principes de consolidation

Les filiales sont consolidées si elles sont contrôlées par le Groupe.

Le Groupe exerce un contrôle exclusif sur une entité lorsqu'il détient le pouvoir sur cette entité, c'est-à-dire qu'il dispose de droits substantifs pour diriger les activités clés de l'entité, qu'il a une exposition ou des droits aux rendements variables de cette entité ; et lorsqu'il a la capacité d'agir sur ces rendements.

De telles entités sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à la date à laquelle ce contrôle cesse.

Toute entité sur laquelle le Groupe exerce :

- soit une influence notable (situation qui se produit généralement lorsque la participation du Groupe représente plus de 20 % des droits de vote sans toutefois lui conférer de droits substantifs pour diriger les activités clés de l'entité) ;
- soit un contrôle conjoint (situation où la participation confère au Groupe des droits substantifs pour diriger conjointement avec un partenaire les activités clés de l'entité, i.e. ne confère pas au Groupe le contrôle exclusif) ;

est consolidée par mise en équivalence.

De telles entités sont initialement constatées au coût d'acquisition et consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à la date à laquelle ce contrôle cesse.

Les éléments comptables portés dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont mesurés dans la monnaie du principal espace économique dans lequel elles exercent leurs activités (« monnaie fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Société.

1.2.3 Utilisation de jugements et d'estimations

La préparation des états financiers conformes aux IFRS exige que la Direction réalise des estimations et formule des hypothèses qui se traduisent dans la détermination des actifs et des passifs inscrits au bilan, des actifs et passifs éventuels, ainsi que des produits et charges enregistrés dans le compte de résultat de la période comptable considérée. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Ces estimations et ces appréciations sont régulièrement revues et se fondent sur l'expérience historique et d'autres facteurs, notamment sur des anticipations d'événements futurs jugées raisonnables compte tenu des circonstances.

1.2.3.1 *Perte de valeur des goodwill et dépréciation des autres immobilisations incorporelles*

Le Groupe effectue au moins une fois par an un test de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie et des *goodwill*, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties sur leur durée d'utilité et font également l'objet de tests de dépréciation quand apparaissent certains indicateurs de dépréciation.

Des événements futurs pourraient amener le Groupe à conclure à l'existence de dépréciations ou de pertes de valeur de certains actifs incorporels associés aux activités acquises. Toute perte de valeur résultante pourrait avoir une incidence défavorable non négligeable sur la situation financière consolidée et sur le résultat opérationnel du Groupe.

Les prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés (utilisés pour les tests périodiques de perte de valeur des *goodwill* et des marques à durée d'utilité indéfinie) reposent sur des estimations réalisées par la Direction sur des hypothèses clés, en particulier sur les taux d'actualisation, les taux de croissance et de rentabilité moyen terme, et les taux de redevance pour les marques à durée d'utilité indéfinie.

1.2.3.2 *Comptabilisation des impôts sur le résultat*

Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, le Groupe est tenu d'évaluer les impôts sur le résultat dans chacun des pays où il est implanté. Cette opération consiste à estimer l'exposition réelle actuelle à l'impôt et à évaluer les différences temporelles découlant d'un traitement différent de postes, comme les produits ou les charges constatés d'avance, aux fins fiscales et comptables. Ces différences donnent lieu à des impôts différés actifs et passifs, qui sont constatés dans le bilan consolidé.

Le Groupe doit ensuite évaluer la recouvrabilité des actifs d'impôts différés sur le bénéfice imposable. Seuls sont activés les impôts différés pour lesquels la recouvrabilité est probable, sur la base des prévisions de bénéfice fiscal validées par le *management*.

Le Groupe n'a pas reconnu la totalité des impôts différés actifs car il n'est pas probable qu'il pourra utiliser une partie de ces actifs avant leur expiration, cette partie se composant essentiellement de pertes d'exploitation nettes reportées sur les exercices suivants et de crédits d'impôts étrangers. L'appréciation est fondée sur les estimations du *management* du bénéfice imposable futur par territoire d'activité et sur le délai pendant lequel les impôts différés actifs seront recouvrables.

1.2.3.3 *Autres actifs et passifs soumis à estimation*

Les autres actifs et passifs soumis à l'utilisation d'estimations comprennent les provisions pour retraite, la dépréciation des autres actifs (créances clients, stocks, actifs financiers), les paiements fondés sur des actions, les provisions pour risques et charges, les droits d'utilisation d'actifs, les frais de développement capitalisés ainsi que les ristournes de fin d'année qui pourraient être accordées aux clients.

1.3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

1.3.1 Liste des principales sociétés consolidées

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Legrand et des 200 filiales qu'elle contrôle.

La liste suivante indique les principales filiales opérationnelles consolidées au 31 décembre 2019, toutes détenues à 100 % et consolidées par intégration globale :

Europe		
Legrand Group Belgium	Belgique	Diegem
Legrand Group España	Espagne	Madrid
Legrand France	France	Limoges
Legrand SNC	France	Limoges
Legrand ZRT	Hongrie	Szentes
Bticino SpA	Italie	Varese
Legrand Nederland B.V.	Pays-Bas	Boxtel
Legrand Polska	Pologne	Zabkowice
Legrand Electric	Royaume-Uni	Birmingham
Legrand LLC	Russie	Moscou
Inform Elektronik	Turquie	Pelitli
Legrand Elektrik	Turquie	Gebze

Amérique du Nord et Centrale		
Finelite Inc.	Etats-Unis	Union City
Kenall Manufacturing Co.	Etats-Unis	Kenosha
Legrand AV Inc.	Etats-Unis	Eden Prairie
Ortronics Inc.	Etats-Unis	New London
Pass & Seymour Inc.	Etats-Unis	Syracuse
Pinnacle Architectural Lighting Inc.	Etats-Unis	Denver
Raritan Inc.	Etats-Unis	Somerset
Server Technology Inc.	Etats-Unis	Reno
Starline Holdings LLC	Etats-Unis	Canonsburg
The WattStopper Inc.	Etats-Unis	Santa Clara
The Wiremold Company	Etats-Unis	West Hartford
Bticino de Mexico SA de CV	Mexique	Querétaro

Reste du Monde		
Legrand Group Pty Ltd	Australie	Sydney
GL Eletro-Eletronicos Ltda	Brésil	Sao Paulo
HDL Da Amazonia Industria Eletronica Ltda	Brésil	Manaus
Electro Andina Ltda	Chili	Santiago
DongGuan Rocom Electric	Chine	Dongguan
TCL International Electrical	Chine	Huizhou
TCL Wuxi	Chine	Wuxi
Legrand Colombia	Colombie	Bogota
Novateur Electrical and Digital Systems	Inde	Bombai

1.3.2 Évolution du périmètre de consolidation

Le calendrier d'intégration, dans les comptes consolidés, des acquisitions réalisées depuis le 1er janvier 2018 est le suivant :

2018	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Intégration globale				
Modulan	Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat
GemNet		Au bilan uniquement	Au bilan uniquement	7 mois de résultat
Shenzen Clever Electronic			Au bilan uniquement	6 mois de résultat
Kenall				Au bilan uniquement
Debflex				Au bilan uniquement
Netatmo				Au bilan uniquement
Trical				Au bilan uniquement

2019	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre
Intégration globale				
Modulan	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
GemNet	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Shenzen Clever Electronic	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Kenall	3 mois de résultat	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Debflex	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Netatmo	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Trical	Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat	12 mois de résultat
Universal Electric		Au bilan uniquement	6 mois de résultat	9 mois de résultat
Connectrac				Au bilan uniquement
Jobo Smartech				Au bilan uniquement

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe a en particulier réalisé les acquisitions suivantes :

- Universal Electric Corporation, *leader* américain des *busways*. Universal Electric Corporation réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 175 millions de dollars américains ;
- Connectrac, spécialiste américain innovant de la distribution de puissance et de données au sol, pour la construction neuve et la rénovation des bâtiments tertiaires. Connectrac réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 20 millions de dollars américains ;
- Jobo Smartech, leader chinois des solutions connectées de contrôle dédiées au segment de l'hôtellerie en Chine. Jobo Smartech réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 10 millions d'euros.

Le montant des acquisitions de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise, s'est élevé à 452,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2019.

Au 31 décembre 2019, ces acquisitions ont donné lieu à la comptabilisation d'actifs incorporels hors *goodwill* de 116,4 millions d'euros, d'autres actifs nets des passifs acquis de 53,2 millions d'euros, et par conséquent d'un *goodwill* de 283,1 millions d'euros.

NOTE 2 - RÉSULTATS DE L'EXERCICE

2.1 INFORMATIONS SECTORIELLES

Conformément à IFRS 8, les secteurs opérationnels sont déterminés sur la base du reporting mis à la disposition du principal décideur opérationnel et du management du Groupe.

Compte tenu du caractère local des activités de Legrand, la gestion du Groupe est organisée par pays ou groupe de pays et le reporting interne est réparti en trois secteurs opérationnels depuis le 1er janvier 2019, suite à l'évolution récente de l'organisation du *front office* du Groupe :

- l'Europe qui regroupe la France, l'Italie et le Reste de l'Europe (qui comprend principalement l'Allemagne, le Benelux, l'Ibérie (l'Espagne et le Portugal), la Pologne, le Royaume-Uni, la Russie, et la Turquie) ;
- l'Amérique du Nord et Centrale qui comprend le Canada, les Etats-Unis, le Mexique ainsi que les pays d'Amérique centrale ; et
- le Reste du Monde qui comprend principalement l'Amérique du Sud (qui comprend notamment le Brésil, le Chili et la Colombie), l'Arabie saoudite, l'Australie, la Chine et l'Inde.

Ces trois secteurs opérationnels sont placés sous la responsabilité de trois dirigeants de secteur qui rendent compte directement au principal décideur opérationnel du Groupe.

Les modèles économiques des filiales de ces secteurs sont très similaires. En effet, leurs ventes sont constituées de produits d'infrastructure électrique et numérique du bâtiment pour l'essentiel à destination d'installateurs électriciens principalement par l'intermédiaire de distributeurs tiers.

Période de 12 mois close le 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires à tiers	**2 758,0** (1)	**2 602,9** (2)	**1 261,4**	**6 622,3**
Coût des ventes	(1 230,4)	(1 254,9)	(699,2)	(3 184,5)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(883,5)	(860,5)	(332,4)	(2 076,4)
Autres produits (charges) opérationnels	(71,3)	(40,3)	(12,4)	(124,0)
Résultat opérationnel	**572,8**	**447,2**	**217,4**	**1 237,4**
- dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions				
· enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(12,5)	(63,4)	(12,8)	(88,7)
· enregistrés en autres produits (charges) opérationnels				0,0
- dont perte de valeur des *goodwill*				0,0
Résultat opérationnel ajusté	**585,3**	**510,6**	**230,2**	**1 326,1**
- dont amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(65,5)	(22,7)	(25,0)	(113,2)
- dont amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(9,6)	(2,3)	(0,9)	(12,8)
- dont amortissements et dépréciations des frais de développement	(26,1)	0,0	(1,3)	(27,4)
- dont amortissements des droits d'utilisation d'actifs	(26,5)	(23,9)	(19,3)	(69,7)
- dont charges liées aux restructurations	(21,1)	(3,2)	(6,6)	(30,9)
Investissements	(112,4)	(24,3)	(30,2)	(166,9)
Frais de développement capitalisés	(33,5)	0,0	(1,8)	(35,3)
Immobilisations corporelles nettes	435,8	138,4	133,5	707,7
Total actifs courants	2 157,9	729,9	711,4	3 599,2
Total passifs courants	1 268,3	368,0	420,5	2 056,8

(1) Dont France : 1 124,3 millions d'euros.

(2) Dont Etats-Unis : 2 410,1 millions d'euros.

Période de 12 mois close le 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Europe *	Amérique du Nord et Centrale	Reste du Monde	Total
Chiffre d'affaires à tiers	**2 589,5** (1)	**2 223,2** (2)	**1 184,5**	**5 997,2**
Coût des ventes	(1 137,1)	(1 069,6)	(663,0)	(2 869,7)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(822,8)	(746,4)	(314,1)	(1 883,3)
Autres produits (charges) opérationnels	(40,6)	(29,5)	(35,1)	(105,2)
Résultat opérationnel	**589,0**	**377,7**	**172,3**	**1 139,0**
- dont amortissements et frais et produits liés aux acquisitions				
· enregistrés en frais administratifs, commerciaux, R&D	(6,1)	(53,6)	(11,2)	(70,9)
· enregistrés en autres produits (charges) opérationnels	(2,2)	0,0	0,0	(2,2)
- dont perte de valeur des *goodwill*				0,0
Résultat opérationnel ajusté	**597,3**	**431,3**	**183,5**	**1 212,1**
- dont amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(58,7)	(19,3)	(23,8)	(101,8)
- dont amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(7,6)	(2,8)	(0,9)	(11,3)
- dont amortissements et dépréciations des frais de développement	(26,9)	0,0	(1,2)	(28,1)
- dont amortissements des droits d'utilisation d'actifs				0,0
- dont charges liées aux restructurations	(11,1)	(4,4)	(12,4)	**(27,9)**
Investissements	(100,9)	(22,0)	(27,7)	(150,6)
Frais de développement capitalisés	(31,8)	0,0	(1,9)	(33,7)
Immobilisations corporelles nettes	414,8	119,1	127,5	661,4
Total actifs courants	1 476,9	647,3	747,4	2 871,6
Total passifs courants	1 077,4	320,3	390,8	1 788,5

(1) Dont France : 1 032,4 millions d'euros.

(2) Dont Etats-Unis : 2 039,6 millions d'euros.

** Pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2018, la présentation des données publiées a été modifiée pour tenir compte de l'évolution des secteurs opérationnels au 1er janvier 2019.*

2.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe provient en quasi-totalité de la vente de produits auprès de distributeurs généralistes ou spécialistes, dont les deux principaux représentaient en 2019 plus de 17 % du chiffre d'affaires net consolidé. Le Groupe estime qu'aucun autre client ne représente plus de 5 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les contrats avec les clients distributeurs sont signés pour une durée d'un an. En règle générale, il n'existe dans ces contrats qu'une obligation de performance unique consistant à vendre et livrer des produits au client (l'obligation de performance relative à la livraison étant non matérielle dans le cadre des contrats avec les clients).

Dans le cadre de ces contrats, le Groupe porte les principaux risques et avantages liés à la vente des produits, et agit donc en tant que principal (et non agent).

La comptabilisation du chiffre d'affaires est généralement effectuée à une date donnée, correspondant à la date à laquelle le contrôle de l'actif (produits ou, plus rarement, services) est transféré au client, soit généralement à la date d'expédition dans le cas des ventes de produits. Dans le cas spécifique des ventes de services dont le client consomme les avantages au fur et à mesure de leur fourniture, la comptabilisation du chiffre d'affaires est effectuée en continu, i.e. est étalée sur la période de fourniture des services au client.

Les contrats avec les clients incluent généralement des paiements variables en leur faveur, principalement des remises et ristournes différées, et dans une moindre mesure des retours commerciaux. Ces paiements variables faits aux clients sont estimés pour leur montant le plus probable et comptabilisés au moment de la comptabilisation du chiffre d'affaires, de telle sorte qu'ils ne donneront pas lieu à des ajustements ultérieurs significativement défavorables. Par défaut, les paiements variables faits aux clients sont comptabilisés en diminution du chiffre d'affaires. Seuls les paiements faits aux clients en contrepartie du transfert par ces clients de produits ou de services sont comptabilisés en frais commerciaux, pour la partie de ces paiements correspondant à la juste valeur des produits ou services transférés.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 6 622,3 millions d'euros en 2019, en progression totale par rapport à 2018 de + 10,4 %, du fait d'une croissance organique (+ 2,6 %), de l'accroissement de périmètre lié aux acquisitions (+ 5,3 %) et d'effets de change favorables (+ 2,2 %).

Le Groupe commercialise ses produits à destination de pays matures ainsi que de nombreuses nouvelles économies (Europe de l'Est et Turquie dans le secteur opérationnel Europe ; Amérique centrale et Mexique dans le secteur opérationnel Amérique du Nord et Centrale ; Asie hors Corée du Sud, Amérique latine, Afrique et Moyen-Orient dans le secteur opérationnel Reste du Monde).

.

Le chiffre d'affaires réalisé dans ces deux ensembles géographiques se ventile de la façon suivante :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Pays matures	4 813,1	4 280,0
Nouvelles économies	1 809,2	1 717,2
TOTAL	**6 622,3**	**5 997,2**

2.3 PRINCIPALES CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles comprennent les catégories de coûts suivantes :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Consommation de matières premières et composants	(2 152,9)	(1 972,4)
Charges de personnel	(1 641,6)	(1 512,3)
Autres charges externes	(1 163,1)	(1 060,2)
Amortissements des droits d'utilisation d'actifs	(69,7)	0,0
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(113,6)	(100,9)
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	(123,3)	(106,3)
Charges liées aux restructurations	(30,9)	(27,9)
Perte de valeur des *goodwill*	0,0	0,0
Autres	(89,8)	(78,2)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	**(5 384,9)**	**(4 858,2)**

Les « autres » charges opérationnelles contiennent principalement les dotations et reprises des dépréciations stocks (note 3.5), des dépréciations clients (note 3.6), et des provisions pour risques (note 4.4).

Les effectifs moyens du Groupe au 31 décembre 2019 représentaient 39 007 personnes (38 377 au 31 décembre 2018), dont 31 389 effectifs moyens de *back office* et 7 618 effectifs moyens de *front office* (respectivement 30 957 et 7 420 au 31 décembre 2018).

2.4 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôts s'analyse comme suit :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Impôts courants :		
En France	(50,4)	(52,8)
A l'étranger	(244,1)	(188,6)
TOTAL	**(294,5)**	**(241,4)**
Impôts différés :		
En France	(8,1)	3,4
A l'étranger	(15,7)	(63,3)
TOTAL	**(23,8)**	**(59,9)**
Imposition totale :		
En France	(58,5)	(49,4)
A l'étranger	(259,8)	(251,9)
TOTAL	**(318,3)**	**(301,3)**

Le rapprochement entre la charge d'impôts totale de la période et l'impôt calculé au taux normal applicable en France s'analyse comme suit, sachant que le résultat avant impôts s'élève à 1 156,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 074,1 millions d'euros au 31 décembre 2018) :

	Période de 12 mois close le	
(Taux d'imposition)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Taux normal d'imposition en France	**34,43 %**	**34,43 %**
Augmentations (diminutions) :		
- impact des taux étrangers	(9,87 %)	(8,92 %)
- éléments non imposables	0,64 %	1,41 %
- éléments imposables à des taux spécifiques	(0,21 %)	(0,17 %)
- autres	2,89 %	0,39 %
	27,88 %	**27,14 %**
Effet sur les impôts différés :		
- des changements de taux d'imposition	(0,37 %)	0,39 %
- de la reconnaissance ou non d'actifs d'impôts	0,02 %	0,52 %
TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF	**27,53 %**	**28,05 %**

NOTE 3 - DÉTAILS SUR LES ÉLÉMENTS NON COURANTS ET COURANTS DE L'ACTIF

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Marques	1 868,2	1 820,1
Brevets	149,8	92,7
Autres immobilisations incorporelles	456,4	396,9
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**2 474,4**	**2 309,7**

3.1.1 Marques à durée d'utilité indéfinie et définie

Les marques Legrand et Bticino représentent près de 98 % de la valeur totale des marques à durée d'utilité indéfinie. Ces marques à durée d'utilité indéfinie sont d'utilisation internationale. De ce fait, chacune d'entre elles contribue à l'ensemble des unités génératrices de trésorerie.

Elles sont appelées à contribuer indéfiniment à la trésorerie future du Groupe, dans la mesure où il est envisagé de continuer à les utiliser indéfiniment. Une revue de la durée d'utilité de ces marques est faite régulièrement par le Groupe.

Les marques qui ont une durée d'utilité définie sont amorties sur leur durée d'utilité estimée entre :

- 10 ans lorsque la Direction envisage de les remplacer progressivement par une des marques principales du Groupe; et
- 20 ans lorsque la Direction n'envisage le remplacement par une des marques principales du Groupe que sur le long terme, ou si en l'absence d'une telle intention, elle suppose que ces marques peuvent être menacées par un concurrent sur le long terme.

Les dotations aux amortissements relatives aux marques sont comprises dans les frais administratifs et commerciaux du compte de résultat.

Les marques s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Valeur brute au début de la période	2 092,7	2 042,4
- Acquisitions	82,9	35,5
- Cessions	0,0	0,0
- Effet de conversion	11,2	14,8
Valeur brute à la fin de la période	**2 186,8**	**2 092,7**
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(272,6)	(232,1)
- Dotations	(42,4)	(36,9)
- Reprises	0,0	0,0
- Effet de conversion	(3,6)	(3,6)
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	**(318,6)**	**(272,6)**
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**1 868,2**	**1 820,1**

8

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces marques.

Les marques à durée d'utilité indéfinie font l'objet, de manière individuelle, d'un test de perte de valeur chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser le test de perte de valeur, le Groupe se réfère à la méthode des redevances (*Relief from Royalty Approach*).

Cette méthode s'appuie sur l'idée que si une société possède un actif tel qu'une marque, elle n'a pas à payer des redevances pour bénéficier des avantages liés à son utilisation.

Le montant théorique de ces redevances est assimilé aux revenus potentiels qui seraient générés par la marque, dont la valeur est testée, si elle était détenue par un tiers.

Pour la période close au 31 décembre 2019, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie étaient les suivants :

(en millions d'euros)	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
	Valeur d'utilité	**1 408,0**	**9,6 à 11,4 %**	**2,9 à 3,2 %**

Pour la période close le 31 décembre 2019, aucune perte de valeur n'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 2018, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des marques à durée d'utilité indéfinie étaient les suivants :

(en millions d'euros)	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
	Valeur d'utilité	**1 408,0**	**9,8 à 11,1 %**	**2,9 à 3,1 %**

Pour la période close le 31 décembre 2018, aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

3.1.2 Brevets

Les brevets s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Valeur brute au début de la période	697,3	672,9
- Acquisitions	71,7	17,3
- Cessions	0,0	0,0
- Effet de conversion	3,4	7,1
Valeur brute à la fin de la période	**772,4**	**697,3**
Amortissements et dépréciations cumulés au début de la période	(604,6)	**(591,2)**
- Dotations	(16,6)	**(10,4)**
- Reprises	0,0	**0,0**
- Effet de conversion	(1,4)	**(3,0)**
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	**(622,6)**	**(604,6)**
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**149,8**	**92,7**

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 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 selon la méthode du surprofit (*Excess Earnings Approach*), et sont amorties sur une période comprise entre 3 et 20 ans ;
- des coûts liés aux projets de développement (relatifs à la conception et aux tests de produits nouveaux ou améliorés). Ils sont amortis linéairement à compter de la date de vente du produit sur la période de ses bénéfices attendus, celle-ci n'excédant pas 10 ans. Les coûts liés aux projets qui ne répondent pas aux critères de capitalisation d'IAS 38 sont comptabilisés en frais de recherche et développement de l'exercice au cours duquel ils sont encourus ;
- des logiciels. Le plus souvent acquis auprès d'un fournisseur externe, ils sont amortis généralement sur une durée de 3 ans.

Les autres immobilisations incorporelles s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Frais de développement capitalisés	410,5	381,1
Logiciels	145,2	133,6
Autres	448,7	368,2
Valeur brute à la fin de la période	**1 004,4**	**882,9**
Amortissements et dépréciations cumulés à la fin de la période	(548,0)	(486,0)
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**456,4**	**396,9**

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée à ce jour sur ces éléments.

3.2 *GOODWILL*

Pour déterminer le *goodwill* résultant de chaque regroupement d'entreprises, le Groupe applique la méthode du *goodwill* partiel dans laquelle le *goodwill* résulte de la différence entre, d'une part, le coût d'acquisition du regroupement d'entreprises, et, d'autre part, la quote-part du Groupe dans le montant net des actifs acquis et passifs assumés évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Dans cette méthode, aucun *goodwill* n'est affecté aux minoritaires. Les variations de pourcentage d'intérêt dans une société contrôlée sont comptabilisées directement en capitaux propres sans constatation d'un *goodwill* complémentaire.

Les *goodwill* font l'objet d'un test de perte de valeur chaque année au cours du quatrième trimestre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Le niveau d'analyse auquel le Groupe apprécie la valeur actuelle des *goodwill* (unités génératrices de trésorerie) correspond au pays ou à un groupe de pays, lorsqu'il s'agit d'un ensemble de marchés homogènes ou d'une zone économique disposant d'une direction commune.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de cinq ans et d'une valeur terminale calculée à partir des données de la dernière année. Ces flux sont issus des plans à moyen terme revus par le management du Groupe, et ce en cohérence avec les dernières données externes disponibles sur l'évolution attendue des marchés dans lesquels le Groupe opère. Au-delà de cette période de 5 ans, les flux sont extrapolés en appliquant un taux de croissance à l'infini.

Le Groupe détermine ses taux d'actualisation selon le modèle d'évaluation des actifs financiers. Les calculs sont réalisés par pays, sur la base des données de marché observées et des évaluations d'organismes spécialisés (données moyennes sur les 3 dernières années). Le coût de la dette utilisé dans les calculs est le même pour tous les pays (égal au coût de la dette du Groupe).

Les *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Europe	1 531,9	1 573,8
Dont France	*819,9*	*867,3*
Amérique du Nord et Centrale	2 349,4	2 082,5
Reste du Monde	684,9	665,7
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**4 566,2**	**4 322,0**

Le secteur opérationnel Amérique du Nord et Centrale constitue une unité génératrice de trésorerie (UGT) à part entière, tandis que les secteurs opérationnels Europe et Reste du Monde incluent chacun plusieurs UGT.

Au sein de ces deux derniers secteurs opérationnels, les UGT les plus significatives sont respectivement la France et l'Italie d'une part, l'Amérique du Sud, la Chine, et l'Inde d'autre part.

Seuls les *goodwill* alloués à l'UGT Amérique du Nord et Centrale et à l'UGT France sont supérieurs à 10 % du *goodwill* total.

Les variations des *goodwill* s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Valeur brute au début de la période	4 359,0	3 967,8
- Acquisitions	398,0	382,9
- Ajustements*	(203,2)	(42,1)
- Effet de conversion	49,3	50,4
Valeur brute à la fin de la période	**4 603,1**	**4 359,0**
Pertes de valeur au début de la période	(37,0)	(37,5)
- Perte de valeur	0,0	0,0
- Effet de conversion	0,1	0,5
Pertes de valeur à la fin de la période	**(36,9)**	**(37,0)**
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**4 566,2**	**4 322,0**

**Les ajustements correspondent à la différence entre l'allocation définitive et provisoire du goodwill.*

Les allocations définitives de prix d'acquisition, réalisées au plus tard un an à compter de la date du regroupement d'entreprises, s'établissent comme suit (hors réévaluations de stocks) :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
- Marques	82,9	35,5
- Impôts différés sur marques	(5,3)	(7,7)
- Brevets	71,7	17,3
- Impôts différés sur brevets	(10,4)	(3,6)
- Autres immobilisations incorporelles	74,3	0,0
- Impôts différés sur autres immobilisations incorporelles	(1,0)	0,0
- Immobilisations corporelles	0,0	0,0
- Impôts différés sur immobilisations corporelles	0,0	0,0

Pour la période close au 31 décembre 2019, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des *goodwill* sont les suivants :

(en millions d'euros)	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
Europe		1 531,9	8,2 à 18,5 %	2,0 à 5,0 %
Dont France		*819,9*	*8,6 %*	*2,0 %*
Amérique du Nord et Centrale	Valeur d'utilité	2 349,4	9,4 %	3,1 %
Reste du Monde		684,9	9,5 à 14,3 %	2,0 à 5,0 %
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE		**4 566,2**		

Pour la période close le 31 décembre 2019 aucune perte de valeur n'a été comptabilisée, y compris dans les UGT qui connaissent un contexte macro-économique 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.

Pour la période close au 31 décembre 2018, les paramètres relatifs aux tests de perte de valeur des goodwill étaient les suivants :

(en millions d'euros)	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill	Valeur d'utilité	
			Taux d'actualisation (avant impôts)	Taux de croissance à l'infini
Europe		1 573,8	8,1 à 19,7 %	2,0 à 5,0 %
Dont France	Valeur d'utilité	*867,3*	*8,6 %*	*2,0 %*
Amérique du Nord et Centrale		2 082,5	9,5 %	3,1 %
Reste du Monde		665,7	9,6 à 16,1 %	2,0 à 5,0 %
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE		**4 322,0**		

Pour la période close le 31 décembre 2018 aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

3.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité respective. Les principales durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions légères	25 ans
Constructions traditionnelles	40 ans
Matériel industriel	8 à 10 ans
Outillage	5 ans
Aménagements des constructions	15 ans

Au 1er janvier 2019, 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), représentant une valeur nette comptable de 23,2 millions d'euros au 31 décembre 2018, ont été reclassés des immobilisations corporelles vers les droits d'utilisation d'actifs.

	31 décembre 2019				
(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
Valeur brute					
Au début de la période	47,7	632,2	1 800,3	328,3	2 808,5
- Acquisitions	0,0	5,9	44,1	104,7	154,7
- Cessions	(0,9)	(12,1)	(78,6)	(26,9)	(118,5)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,2)	(2,2)	58,1	(56,8)	(1,1)
- Effet de conversion	0,6	3,6	8,6	4,7	17,5
A la fin de la période	**47,2**	**627,4**	**1 832,5**	**354,0**	**2 861,1**
Amortissements et dépréciations					
Au début de la période	(0,7)	(426,9)	(1 524,6)	(194,9)	(2 147,1)
- Dotations	0,0	(20,3)	(76,7)	(17,1)	(114,1)
- Reprises	0,7	10,8	77,3	26,3	115,1
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,1)	11,2	(4,5)	(3,6)	3,0
- Effet de conversion	0,0	(1,9)	(6,1)	(2,3)	(10,3)
A la fin de la période	**(0,1)**	**(427,1)**	**(1 534,6)**	**(191,6)**	**(2 153,4)**
Valeur nette					
Au début de la période	47,0	205,3	275,7	133,4	661,4
- Acquisitions / Dotations	0,0	(14,4)	(32,6)	87,6	40,6
- Cessions / Reprises	(0,2)	(1,3)	(1,3)	(0,6)	(3,4)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(0,3)	9,0	53,6	(60,4)	1,9
- Effet de conversion	0,6	1,7	2,5	2,4	7,2
A la fin de la période	**47,1**	**200,3**	**297,9**	**162,4**	**707,7**

Sur la totalité de ces immobilisations corporelles, un montant de 4,3 millions d'euros est disponible à la vente au 31 décembre 2019. 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 2018				
(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériel et outillage	Immobilisations en cours et autres	Total
Valeur brute					
Au début de la période	55,6	627,7	1 746,5	306,8	2 736,6
- Acquisitions	0,0	3,2	34,5	101,5	139,2
- Cessions	(0,6)	(9,7)	(66,8)	(12,8)	(89,9)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(7,4)	10,9	94,9	(67,0)	31,4
- Effet de conversion	0,1	0,1	(8,8)	(0,2)	(8,8)
A la fin de la période	**47,7**	**632,2**	**1 800,3**	**328,3**	**2 808,5**
Amortissements et dépréciations					
Au début de la période	0,0	(414,7)	(1 505,7)	(193,8)	(2 114,2)
- Dotations	(0,7)	(19,2)	(65,0)	(15,6)	(100,5)
- Reprises	0,0	8,2	63,2	12,7	84,1
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	0,0	(0,9)	(22,5)	3,2	(20,2)
- Effet de conversion	0,0	(0,3)	5,4	(1,4)	3,7
A la fin de la période	**(0,7)**	**(426,9)**	**(1 524,6)**	**(194,9)**	**(2 147,1)**
Valeur nette					
Au début de la période	55,6	213,0	240,8	113,0	622,4
- Acquisitions / Dotations	(0,7)	(16,0)	(30,5)	85,9	38,7
- Cessions / Reprises	(0,6)	(1,5)	(3,6)	(0,1)	(5,8)
- Transferts et changements du périmètre de consolidation	(7,4)	10,0	72,4	(63,8)	11,2
- Effet de conversion	0,1	(0,2)	(3,4)	(1,6)	(5,1)
A la fin de la période	**47,0**	**205,3**	**275,7**	**133,4**	**661,4**

3.4 DROITS D'UTILISATION D'ACTIFS ET CONTRATS DE LOCATION

Les droits d'utilisation d'actifs sont évalués initialement pour une valeur égale principalement à la somme :

- des valeurs initiales de dettes financières de location;
- des avances de loyers (incluant le premier paiement de loyer dans le cas de paiements effectués en début de contrat) ; et
- des frais de remise en état.

La valeur des droits d'utilisation d'actifs est ensuite réévaluée chaque fois que la valeur de la dette financière de location est réévaluée.

Les droits d'utilisation d'actifs sont amortis de façon linéaire sur la durée estimée des contrats de location. Cette dernière est déterminée en prenant en compte l'existence d'options de renouvellement et d'options de fin anticipée, dès lors que l'exercice de ces options dépend de la décision du Groupe.

Plus spécifiquement, quelle que soit la nature de ces options, lorsque des dépenses d'investissement significatives sont réalisées sur des constructions louées, la durée d'amortissement des immobilisations corporelles liées à ces investissements est utilisée pour déterminer la durée estimée des contrats de location de ces constructions.

Les dettes financières de location sont évaluées initialement à la valeur actualisée des paiements futurs de loyer (excluant les paiements variables et les paiements pour des services, mais incluant, le cas échéant, la valeur de l'option d'achat dans le cas où l'exercice de cette option est jugée probable), en utilisant comme taux d'actualisation le taux d'intérêt qui serait applicable à une entité du Groupe pour la devise et pour la maturité correspondant à la durée estimée du contrat de location.

Les dettes financières de location sont réévaluées à chaque modification des paiements futurs de loyer, résultant d'un changement d'indice ou de taux, ou d'un changement sur la durée du contrat de location (suite à l'exercice *a posteriori* d'une option de renouvellement ou de fin anticipée).

L'échéancier des dettes financières de location est indiqué en note 4.6.1.

Le Groupe a choisi de ne pas reconnaître de droits d'utilisation d'actifs et de dettes financières de location pour les contrats de location court terme (d'une durée ne dépassant pas un an) et/ou les contrats de location concernant des actifs de faible valeur.

Les droits d'utilisation d'actifs s'analysent comme suit :

	31 décembre 2019			
(en millions d'euros)	Constructions	Matériel et outillage	Autres	Total
Valeur brute				
Au début de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
- Impact de transition	382,0	6,3	61,4	449,7
- Reclassement des contrats de location financement	35,9	0,0	0,3	36,2
- Augmentations	75,6	1,4	12,7	89,7
- Diminutions	(51,0)	(1,1)	(9,2)	(61,3)
- Changements du périmètre de consolidation	27,8	0,4	3,9	32,1
- Effet de conversion	5,8	0,1	0,8	6,7
A la fin de la période	**476,1**	**7,1**	**69,9**	**553,1**
Amortissements et dépréciations				
Au début de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
- Impact de transition	(166,9)	(3,1)	(30,6)	(200,6)
- Reclassement des contrats de location financement	(12,7)	0,0	(0,3)	(13,0)
- Dotations	(60,2)	(1,0)	(8,5)	(69,7)
- Reprises	44,3	0,7	6,2	51,2
- Changements du périmètre de consolidation	(5,2)	(0,1)	(0,7)	(6,0)
- Effet de conversion	(2,5)	0,0	(0,4)	(2,9)
A la fin de la période	**(203,2)**	**(3,5)**	**(34,3)**	**(241,0)**
Valeur nette				
Au début de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
- Impact de transition	215,1	3,2	30,8	249,1
- Reclassement des contrats de location financement	23,2	0,0	0,0	23,2
- Augmentations / Dotations	15,4	0,4	4,2	20,0
- Diminutions / Reprises	(6,7)	(0,4)	(3,0)	(10,1)
- Changements du périmètre de consolidation	22,6	0,3	3,2	26,1
- Effet de conversion	3,3	0,1	0,4	3,8
A la fin de la période	**272,9**	**3,6**	**35,6**	**312,1**

Les droits d'utilisation d'actifs relatifs aux constructions résultent principalement de contrats de location pour des sites de production, des bureaux commerciaux et des entrepôts. La plupart de ces contrats de location intègrent à la fois des options de renouvellement et de fin anticipée, mais très peu d'entre eux contiennent des options d'achat ou des frais de remise en état. Par conséquent, les droits d'utilisation d'actifs correspondants n'incluent aucun montant significatif relatif à des options d'achat ou des frais de remise en état.

Les droits d'utilisation d'actifs relatifs au matériel et outillage comprennent essentiellement des machines industrielles.

Les autres droits d'utilisation d'actifs concernent principalement des véhicules, engins de manutention et certains matériels informatiques. Bien que la plupart de ces contrats de location contiennent des options d'achat, ces options ne sont pas exercées en général.

Les options de renouvellement non incluses dans la valeur des dettes financières de location au 31 décembre 2019 représentent une valeur actualisée d'environ 76 millions d'euros.

Une partie significative de cette valeur correspond aux options de renouvellement relatives à des contrats de location de constructions aux Etats-Unis, l'exercice desquelles dépendant uniquement de la décision du Groupe. L'exercice de ces options de renouvellement, représentant une durée de location supplémentaire de 5 à 10 ans selon les contrats, n'est pas jugé certain par le management à ce jour et n'aurait pas lieu avant plusieurs années.

3.5 STOCKS

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la plus basse entre le coût d'acquisition ou le coût de production, et la valeur réalisable nette. Le coût d'acquisition ou le coût de production est principalement déterminé sur la base du premier entré, premier sorti (FIFO). La valeur réalisable nette est le prix de vente estimatif dans le cadre de l'activité courante, déduction faite des frais de vente variables applicables.

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque les stocks sont considérés comme complètement ou partiellement obsolètes, et, pour les stocks de produits finis, lorsque leur valeur réalisable nette devient inférieure à leur valeur nette comptable.

Les stocks s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Matières premières, fournitures et emballages	342,5	347,6
Produits semi-finis	103,3	98,5
Produits finis	550,0	563,7
Valeur brute à la fin de la période	**995,8**	**1 009,8**
Dépréciation	(143,2)	(123,9)
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**852,6**	**885,9**

3.6 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients et comptes rattachés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis ultérieurement évalués à leur coût amorti.

Conformément à IFRS 9, les pertes de valeur attendues des créances clients et comptes rattachés sont estimées sur la base d'une table de dépréciation utilisant des taux de dépréciation en fonction de la durée des retards de paiement.

Par ailleurs, une perte de valeur peut être constatée au compte de résultat lorsqu'il existe un indice objectif de dépréciation tel que :

- le défaut de paiement de la contrepartie; ou
- une dégradation du rating de crédit de la contrepartie ou de son environnement économique.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Créances clients et comptes rattachés	842,0	750,4
Dépréciation	(85,2)	(84,0)
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**756,8**	**666,4**

8

Le Groupe a recours à des contrats de cession de créances pour se protéger du risque de non recouvrement.

793,5 millions d'euros de créances clients ont été transférés dans le cadre de ces contrats de cession de créances sur l'exercice 2019. Les frais en résultant, comptabilisés dans le résultat financier, ont représenté un montant d'environ 1 million d'euros.

Au 31 décembre 2019, ces contrats de cession de créances, qui transfèrent aux sociétés d'affacturage la totalité des risques de crédit et de retard de paiement, ont permis au Groupe de décomptabiliser des créances clients pour un

montant de 108,0 millions d'euros (126,2 millions d'euros au 31 décembre 2018). Les seuls risques non transférés se limitent au risque de dilution, historiquement très faible.

Les créances clients dont l'échéance est dépassée s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Echéances inférieures à 3 mois	143,5	128,5
Echéances comprises entre 3 et 12 mois	33,3	32,0
Echéances supérieures à 12 mois	38,7	35,2
TOTAL	**215,5**	**195,7**

Ces créances sont dépréciées à hauteur de 78,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 (76,3 millions d'euros au 31 décembre 2018). La répartition par échéance de ces dépréciations est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dépréciations des échéances inférieures à 3 mois	12,7	13,4
Dépréciations des échéances comprises entre 3 et 12 mois	26,6	27,7
Dépréciations des échéances supérieures à 12 mois	38,7	35,2
TOTAL	**78,0**	**76,3**

3.7 AUTRES CRÉANCES COURANTES

Les autres créances courantes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avances au personnel	3,8	3,4
Avances aux fournisseurs	55,1	49,1
Créances fiscales (hors impôts sur le résultat)	123,2	110,3
Autres créances	35,4	43,2
VALEUR NETTE A LA FIN DE LA PÉRIODE	**217,5**	**206,0**

Ces actifs sont valorisés au coût amorti.

3.8 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent de la trésorerie, de dépôts à terme et d'autres actifs financiers liquides (possibilité de sortie inférieure ou égale à 3 mois), facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Ces autres actifs financiers ont une échéance initiale généralement inférieure ou égale à un an.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie non disponibles à court terme pour le Groupe correspondent aux comptes bancaires de certaines filiales pour lesquelles les conditions de rapatriement des fonds s'avèrent complexes à court terme pour des raisons principalement réglementaires.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 1 710,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 022,5 millions d'euros au 31 décembre 2018). Sur ce montant, 1,4 millions d'euros ne sont pas disponibles à court terme pour le Groupe au 31 décembre 2019 (2,1 millions d'euros au 31 décembre 2018).

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 2019 est de 1 069 104 512 euros représenté par 267 276 128 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 267 276 128 droits de vote théoriques et 266 962 722 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par le Groupe à cette date).

Le Groupe détient 313 406 actions au 31 décembre 2019 contre 905 347 actions au 31 décembre 2018, soit une diminution de 591 941 actions correspondant :

- au rachat net de 600 000 actions en dehors du contrat de liquidité ;
- au transfert de 331 335 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance ;
- à l'annulation de 550 000 actions ;
- à la cession nette de 310 606 actions dans le cadre du contrat de liquidité (note 4.1.2.2).

Sur les 313 406 actions détenues par le Groupe au 31 décembre 2019, 273 793 actions ont été affectées selon les objectifs d'affectation décrits en note 4.1.2.1, et 39 613 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

4.1.1 Evolution du capital social

Le détail ci-dessous donne l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2019 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital *(en euros)*	Prime d'émission *(en euros)*
Au 31 décembre 2018	267 495 149	4	1 069 980 596	721 214 426
Souscription d'actions du plan d'options 2009	82 578	4	330 312	728 173
Souscription d'actions du plan d'options 2010	248 401	4	993 604	4 277 098
Annulation d'actions propres	(550 000)	4	(2 200 000)	(32 734 305)
Remboursement d'apport*				(146 768 602)
Au 31 décembre 2019	**267 276 128**	**4**	**1 069 104 512**	**546 716 790**

** Quote-part des dividendes distribués en juin 2019 prélevée sur la prime d'émission.*

Le Conseil d'administration du 13 février 2019 a décidé l'annulation de 550 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées en 2018). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 32 734 305 euros, a été affectée en diminution de la prime d'émission.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2009 et 2010, 330 979 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2019, représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 6,3 millions d'euros.

4.1.2 Rachat d'actions et contrat de liquidité

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 313 406 actions (905 347 au 31 décembre 2018 dont 555 128 au titre de rachat d'actions et 350 219 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 2019, le Groupe a racheté 600 000 actions pour une valeur de 36,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 273 793 actions pour une valeur d'acquisition de 16,8 millions d'euros, affectées à :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 8 793 actions et pour une valeur d'acquisition de 0,5 millions d'euros.
- l'annulation des titres rachetés pour 265 000 actions et pour une valeur d'acquisition de 16,3 millions d'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. A ce titre, 15,0 millions d'euros ont été alloués par le Groupe au contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient 39 613 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 2,9 millions d'euros.

Les mouvements sur l'exercice 2019, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 18,7 millions d'euros et correspondent aux cessions, nettes d'acquisitions, de 310 606 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 2019	31 décembre 2018
Résultat net part du Groupe (*en millions d'euros*)	A	834,8	771,7
Nombre moyen d'actions (hors auto-détention)	B	266 833 977	266 878 862
Dilution moyenne provenant des :			
- Actions de performance		*1 802 477*	*1 425 121*
- Options		*425 481*	*719 713*
Nombre moyen d'actions après dilution (hors auto-détention)	C	269 061 935	269 023 696
Options et actions de performance restantes en fin de période		2 505 700	2 593 923
Cession nette (rachat net) d'actions propres et contrat de liquidité durant la période		(289 394)	(860 219)
Actions de performance transférées durant la période		331 335	0
Résultat net par action *(en euros)*	A/B	3,129	2,892
Résultat net dilué par action (*en euros*)	A/C	3,103	2,869
Dividendes versés par action (*en euros*)		1,340	1,260

Comme indiqué précédemment, au cours de l'exercice 2019, le Groupe :

- a racheté 265 000 actions en vue de leur annulation ;
- a émis 330 979 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a transféré 331 335 actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance, provenant de 326 207 actions rachetées sur la période et de 5 128 actions rachetées sur les périodes précédentes ; et
- a par ailleurs procédé à des cessions nettes de 310 606 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

Ces mouvements d'actions ont été pris en compte *prorata temporis* dans le nombre moyen d'actions sur l'exercice 2019, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1er janvier 2019, les résultats nets par action et dilué par action auraient été respectivement de 3,127 euros et 3,098 euros au 31 décembre 2019.

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe :

- a racheté 550 000 actions en vue de leur annulation ;
- a émis 689 398 actions dans le cadre de la souscription de plans d'options ;
- a par ailleurs procédé à des acquisitions nettes de 310 219 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 2018, conformément à IAS 33. Si l'émission, le transfert et le rachat de ces actions étaient intervenus le 1er janvier 2018, les résultats nets par action de base et dilué par action auraient été respectivement de 2,895 euros et 2,868 euros au 31 décembre 2018.

4.2 PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Lors de l'octroi d'options ou d'actions de performance, le Groupe évalue la juste valeur des instruments à la date de l'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser soit le modèle mathématique Black & Scholes, soit le modèle binomial. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans effet sur l'évaluation de cette juste valeur qui est constatée en frais de personnel sur la période d'acquisition des droits avec contrepartie en réserves.

La charge comptabilisée en frais de personnel est en revanche ajustée, à chaque date de clôture (pendant la période d'acquisition des droits), pour tenir compte de l'évolution du nombre d'actions et/ou options que l'on s'attend à remettre *in fine* aux salariés, sauf lorsque la condition de performance est liée au cours de bourse.

.

4.2.1 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration de la Société a approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plans 2018	Plans 2019
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016	27/05/2016	30/05/2018
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018	29/05/2019
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	394 108 (1)	502 924 (1)	492 254 (1)	524 123	617 818
dont le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	*13 434* (1)	*15 504* (1)	*12 503* (1)	*19 546* (1)	*22 954* (1)
- Gilles Schnepp	*13 434*	*15 504*	*12 503*	*0*	*0*
- Benoît Coquart	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*19 546*	*22 954*
Charge IFRS 2 totale (en millions d'euros)	16,3 (2)	20,3 (2)	24,8 (2)	28,5 (2)	31,0 (2)
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2021 (3) 15/06/2022 (4)	15/06/2022 (3) 15/06/2023 (4)
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2023 (3) 15/06/2022 (4)	15/06/2024 (3) 15/06/2023 (4)
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2019	(331 335)	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions de performance annulées, caduques ou ajustées	(62 773) (5)	(29 823)	(29 233)	(20 246)	(9 948)
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2019	**0**	**473 101**	**463 021**	**503 877**	**607 870**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision de Gilles Schnepp de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre des plans 2015 et 2016.

(2) Charge totale par plan évaluée à la date du Conseil d'administration avec une hypothèse de réalisation de 100 % pour chaque critère de performance. Cette charge est à étaler sur les périodes d'acquisition.

(3) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(4) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(5) Y compris le nombre d'actions de performance ajusté au titre des conditions de performance à 90,8 %.

4.2.1.1 *Plans d'actions de performance 2015, 2016, 2017*

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance. La période d'acquisition est de quatre ans.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan	
		2015	2016-2017
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	1/2	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	1/2	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.	N/A	1/3

Suite à l'application de la norme IFRS 16, le Conseil d'administration du 20 mars 2018 a décidé de remplacer, en ce qui concerne la mesure de la performance de l'année 2019 du plan 2017, les critères d'EBITDA et de *cash flow* libre par des critères de marge opérationnelle et de croissance organique ajustée avant acquisitions alignés sur les objectifs 2019 de la Société.

4.2.1.2 *Plans d'actions de performance 2018 et 2019*

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et de plusieurs critères de performance.

Pour le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction, la période d'acquisition est de de trois ans plus une période de conservation supplémentaire de deux ans ; pour les autres bénéficiaires, la période d'acquisition est de quatre ans, sans période de conservation.

.

Critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction

Les critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions(1)	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés),

Critères de performance applicables aux autres bénéficiaires

Les critères de performance applicables aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions(1)	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Le taux de réalisation annuel correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE annuelle. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

Le taux de paiement final de chacun des critères correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

Si l'ensemble des actions de performance des plans 2016 à 2019 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 2 047 869 actions) et si ces actions étaient transférées suite à des augmentations de capital, cela représenterait une dilution de 0,8 % du capital de la Société au 31 décembre 2019.

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 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 192 949 (1)	3 288 702 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*95 459* (1)	*224 083* (1)
- Gilles Schnepp	*48 711* (1)	*138 813* (1)
- Olivier Bazil	*46 748* (1)	*85 270* (1)
Point de départ d'exercice des options	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	12,82 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,12 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019	(1 074 938)	(2 590 054)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(118 011)	(240 817)
OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2019	**0**	**457 831**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) 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 2019 s'est élevé à 62,39 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 457 831 options) étaient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,2 % du capital de la Société au 31 décembre 2019 (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 (charge IFRS 2)

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 pour l'ensemble de ces plans et a, de ce fait, comptabilisé une charge de 25,7 millions d'euros sur l'exercice 2019 (22,9 millions d'euros sur l'exercice 2018). 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 4 486,6 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les réserves sociales et le résultat de la période de la Société sont distribuables à hauteur de 951,4 millions d'euros à cette même date.

4.3.2 Réserves de conversion

Les actifs et passifs des entités du Groupe, dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation, sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la clôture des comptes. Les comptes de résultat sont convertis aux taux de change moyens de la période comptable. Les gains ou pertes découlant de la conversion des états financiers des filiales étrangères sont directement enregistrés dans le compte « réserves de conversion » des capitaux propres, jusqu'à l'éventuelle perte de contrôle de ces sociétés.

La réserve de conversion intègre les fluctuations des devises ci-après :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dollar américain	16,2	(47,0)
Autres devises	(469,7)	(483,6)
TOTAL	**(453,5)**	**(530,6)**

Le Groupe opère dans près de 90 pays. Il est exposé principalement à une douzaine de devises autres que l'euro et le dollar américain, dont le dollar australien, la livre britannique, la livre turque, le peso chilien, le peso mexicain, le real brésilien, le rouble russe, la roupie indienne, et le yuan chinois.

Selon la norme IFRS 9, un instrument financier non dérivé peut être qualifié d'instrument de couverture, uniquement au titre de la couverture contre le risque de change et sous réserve de remplir les conditions d'une comptabilité de couverture. Ainsi, dans le cadre d'une couverture d'un investissement net en devises, la partie des gains et pertes de l'instrument financier qualifié de couverture qui est considérée comme efficace doit, être comptabilisée en capitaux propres.

Par conséquent, la variation latente de change des obligations *Yankee* libellées en dollars américains est comptabilisée en diminution des réserves de conversion pour un montant de 6,4 millions d'euros sur l'exercice 2019, soit un solde de 67,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 venant diminuer les réserves de conversion.

Par ailleurs, dans le cadre de la couverture d'une partie de l'investissement net en livre britannique, le Groupe a recours à un instrument financier dérivé. Les écarts de change relatifs à cet instrument financier dérivé sont comptabilisés en diminution des réserves de conversion pour un montant de 5,4 millions d'euros sur l'exercice 2019, soit un solde de 13,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 venant augmenter les réserves de conversion.

Enfin, conformément à IAS 21, les écarts de change relatifs aux créances à recevoir ou dettes à payer constituant en substance une part de l'investissement net en devises d'une entité étrangère du Groupe sont enregistrés en diminution des réserves de conversion pour un montant de 1,4 millions d'euros sur l'exercice 2019, soit un solde de 3,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 venant augmenter les réserves de conversion.

4.4 PROVISIONS

La variation des provisions sur l'exercice 2019 s'analyse comme suit :

	31 décembre 2019					
(en millions d'euros)	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	44,6	69,4	30,2	24,1	64,8	233,1
Changements du périmètre de consolidation	1,9	2,4	(0,2)	0,0	(3,1)	1,0
Dotations aux provisions	20,8	32,9	8,6	12,4	21,5	96,2
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(9,4)	(9,1)	(1,7)	(11,8)	(25,1)	(57,1)
Reprises de provisions devenues sans objet	(4,9)	(19,5)	(2,9)	(0,1)	(4,5)	(31,9)
Reclassements	0,5	1,0	4,4	(1,1)	3,6	8,4
Effet de conversion	0,0	0,2	(0,1)	0,2	0,8	1,1
A LA FIN DE LA PERIODE	**53,5**	**77,3**	**38,3**	**23,7**	**58,0**	**250,8**
dont part non courante	*35,0*	*40,4*	*19,8*	*1,7*	*49,8*	*146,7*

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 18,1 millions d'euros au 31 décembre 2019.

La variation des provisions sur l'exercice 2018 s'analysait comme suit :

	31 décembre 2018					
(en millions d'euros)	Garanties produits	Litiges et contentieux	Risques fiscaux et sociaux	Restructurations	Autres	Total
Au début de la période	29,1	68,7	27,2	15,9	83,0	223,9
Changements du périmètre de consolidation	0,9	0,0	0,3	0,1	1,3	2,6
Dotations aux provisions	23,8	28,1	7,5	17,1	17,3	93,8
Reprises de provisions suite à leur utilisation	(6,3)	(6,7)	(1,5)	(7,8)	(31,9)	(54,2)
Reprises de provisions devenues sans objet	(2,6)	(21,7)	(1,5)	(1,0)	(4,9)	(31,7)
Reclassements	(0,1)	1,0	(0,5)	0,0	2,1	2,5
Effet de conversion	(0,2)	0,0	(1,3)	(0,2)	(2,1)	(3,8)
A LA FIN DE LA PERIODE	**44,6**	**69,4**	**30,2**	**24,1**	**64,8**	**233,1**
dont part non courante	*29,4*	*36,8*	*18,1*	*3,2*	*57,7*	*145,2*

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 33,9 millions au 31 décembre 2018.

4.5 AVANTAGES LONG TERME AU PERSONNEL

4.5.1 Avantages postérieurs à l'emploi

Les sociétés du Groupe gèrent plusieurs régimes de retraite. Ces régimes sont financés par des versements à des compagnies d'assurance ou à des régimes de retraite en fiducie, déterminés par des calculs actuariels périodiques. Il existe, au sein du Groupe, des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité distincte. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont constatées en charges lorsqu'elles sont dues. Le Groupe n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour verser à tous les salariés les prestations relatives à leurs années de service sur la période courante et sur les périodes antérieures.

Un régime à prestations définies précise le montant des prestations que les salariés recevront à leur retraite, lequel dépend habituellement d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, le nombre d'années de cotisation et la rémunération. Le passif enregistré au bilan relatif aux régimes de retraite à prestations définies est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Les coûts des services passés, résultant des effets des changements de régimes de retraite, sont intégralement comptabilisés en charges dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus.

Le Groupe comptabilise l'intégralité des écarts actuariels directement en capitaux propres, en résultat global de la période, conformément à IAS 19.

Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de services futurs du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de qualité libellées dans la monnaie de paiement des prestations et dont l'échéance est proche de celle de l'engagement au titre des pensions.

Certaines sociétés du Groupe versent à leurs retraités des prestations pour soins de santé postérieures à l'emploi. L'ouverture de ces droits exige habituellement que le salarié ait terminé sa carrière dans l'une des sociétés du Groupe et qu'il y ait travaillé un nombre d'années minimal. Ces avantages sont traités comme des avantages postérieurs à l'emploi selon le régime de prestations définies.

Les avantages au personnel concernant les avantages postérieurs à l'emploi selon le régime des prestations définies se répartissent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
France (note 4.5.1.2)	100,2	85,4
Italie (note 4.5.1.3)	37,0	35,4
Royaume Uni (note 4.5.1.4)	122,1	99,9
Etats-Unis (note 4.5.1.5)	84,1	72,5
Autres pays	48,2	39,6
TOTAL DES AVANTAGES POSTÉRIEURS A L'EMPLOI	**391,6**	**332,8**

Le montant total des engagements s'élève à 391,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 (332,8 millions d'euros au 31 décembre 2018) ; il est analysé à la note 4.5.1.1.

4.5.1.1 *Analyse des prestations définies de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi*

L'engagement total du Groupe au titre des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, y compris les engagements courants et non courants, porte essentiellement sur la France, l'Italie, les États-Unis et le Royaume-Uni.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Evolution de l'engagement		
Engagement au début de la période	332,8	343,7
Coût des services	8,6	8,3
Coût de l'actualisation financière	9,8	8,6
Prestations versées ou inutilisées	(24,4)	(22,3)
Cotisations des salariés	0,4	0,4
Pertes (gains) actuariels	53,2	(7,7)
Réductions, liquidations, prestations spéciales de cessation d'emploi	(1,3)	0,0
Effet de conversion	7,6	1,7
Autres	4,9	0,1
TOTAL DES ENGAGEMENTS À LA FIN DE LA PÉRIODE	**391,6**	**332,8**
Valeur des actifs		
Valeur des actifs au début de la période	176,3	182,2
Rendement attendu des actifs du régime	6,2	5,5
Cotisations patronales	7,2	7,5
Cotisations des participants	1,6	0,7
Prestations versées	(14,3)	(13,2)
Gains (pertes) actuariels	20,0	(9,2)
Effet de conversion	6,2	2,8
Autres	3,6	0,0
VALEUR DES ACTIFS A LA FIN DE LA PÉRIODE	**206,8**	**176,3**
ENGAGEMENT PROVISIONNÉ AU BILAN	**188,0**	**160,5**
Passif courant	7,0	4,6
Passif non courant	181,0	155,9
Actif non courant	**3,2**	**4,0**

Les écarts actuariels d'un montant de 33,2 millions d'euros ont été comptabilisés en diminution des capitaux propres sur l'exercice 2019.

Ces écarts actuariels de 33,2 millions d'euros correspondent à :

- des pertes liées à des changements d'hypothèses financières pour 35,7 millions d'euros ;
- des pertes liées à des changements d'hypothèses démographiques pour 0,6 millions d'euros ; et
- des gains d'expérience pour 3,1 millions d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Ils sont arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence :

- zone euro : iBoxx € Corporates AA 10+;
- Royaume Uni : iBoxx £ Corporates AA 15+ ;
- Etats-Unis : Citigroup Pension Liability Index.

Une analyse de sensibilité a été réalisée sur :

- le taux d'actualisation retenu. Une diminution de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle supplémentaire d'environ 24 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement constaté au bilan au 31 décembre 2019 ; et
- le taux de revalorisation salariale. Une augmentation de 50 points de base de ce taux conduirait à une perte actuarielle supplémentaire d'environ 5 millions d'euros augmentant d'autant la valeur de l'engagement constaté au bilan au 31 décembre 2019.

Les versements futurs actualisés au titre des régimes de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi du Groupe se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	
2020	19,2
2021	15,3
2022	13,9
2023	14,7
2024 et au-delà	328,5
TOTAL	**391,6**

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 2019**	**31 décembre 2018**
Coûts des services	(8,6)	(8,3)
Coûts financiers nets*	(3,6)	(3,1)
TOTAL	**(12,2)**	**(11,4)**

* *Le rendement attendu des actifs et les coûts financiers sont présentés pour leur montant net dans les charges financières.*

Au 31 décembre 2019, l'allocation moyenne pondérée des principaux actifs des régimes de retraite s'analyse comme suit :

(en pourcentage)	**Royaume-Uni**	**États-Unis**	**Total pondéré**
Titres de capitaux propres	49,7	41,8	46,0
Titres de créances	44,5	57,8	50,8
Fonds de compagnies d'assurance	5,8	0,4	3,2
TOTAL	**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 100,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 (85,2 millions d'euros au 31 décembre 2018). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 100,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 (85,4 millions d'euros au 31 décembre 2018), et la juste valeur de l'actif des plans de 0,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 (0,2 millions d'euros au 31 décembre 2018).

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 2019, le calcul est basé sur une hypothèse d'augmentation des salaires de 2,8 % et un taux d'actualisation de 0,9 % (respectivement 2,8 % et 1,9 % en 2018).

4.5.1.3 *Provisions pour indemnités de fin de contrat de travail en Italie*

En Italie, une indemnité de fin de contrat est allouée aux salariés quel que soit le motif de la cessation de l'emploi.

Depuis janvier 2007, les indemnités de fin de contrat sont versées soit à un fonds de pension (fonds indépendant du Groupe), soit à l'Institut National de Sécurité Sociale Italienne. A compter de cette date, les cotisations effectuées

au titre de l'indemnité de fin de contrat sont traitées en norme IFRS comme des régimes à cotisations définies.

Les indemnités de fin de contrat antérieures à janvier 2007 continuent d'être traitées comme des régimes à prestations définies en accord avec les normes IFRS mais en tenant compte d'une révision actuarielle qui exclut l'effet de l'augmentation future des salaires.

La provision pour indemnités de fin de contrat ainsi constituée, correspond à l'engagement de fin 2006 et à son évolution, et s'élève à 37,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 (35,4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019, le calcul de la provision est fondé sur un taux d'actualisation de 0,4 % (1,6 % en 2018).

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 2,2 % de participants actifs du régime, à 40,8 % de participants dont les droits à indemnité sont clos et à 57,0 % de retraités.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 25,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 (17,8 millions d'euros au 31 décembre 2018). Elles représentent la différence entre un engagement cumulé au titre des prestations définies de 122,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 (99,9 millions d'euros au 31 décembre 2018) et la juste valeur de l'actif des plans de 96,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 (82,1 millions d'euros au 31 décembre 2018).

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 2019 sont une augmentation des salaires de 4,2 % et un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 1,9 % (respectivement 4,5 % et 2,9 % en 2018).

4.5.1.5 *Provisions pour indemnités de départ à la retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi aux États-Unis*

Le Groupe cotise aux États-Unis à des fonds de pension pour la retraite de ses salariés, ainsi qu'à des assurances vie et de santé en faveur de certains de ses salariés retraités.

Le principal régime « *Legrand North America Retirement Plan* » fait l'objet d'un règlement du même nom en vigueur depuis janvier 2002 et dont le dernier amendement date de janvier 2008. Les cotisations minimum au régime sont déterminées par la section 430 du Code de fiscalité *Internal Revenue Code*.

Pour faire face aux obligations de ce régime, le Groupe a mis en place un *trust* avec Prudencial Financial Inc. Les actifs de ce *trust* comprennent différents fonds d'investissement. L'administrateur du *trust* est Legrand North America. Wiremold Company est l'administrateur du régime, et Prudential Financial Inc. le dépositaire.

Ce régime est fermé aux nouveaux entrants à compter d'août 2006 pour les salariés mensualisés et à compter d'avril 2009 pour les salariés payés à l'heure. Depuis le 1er janvier 2018, les participants actifs du régime ne peuvent plus cumuler de nouveaux droits.

L'engagement est constitué à 11,9 % de participants actifs du régime, à 19,4 % d'autres participants du régime ne cumulant plus de droits à prestations et à 68,7 % de participants retraités du régime.

La politique de financement du régime retenue est de financer au minimum le niveau requis par la loi.

Les provisions constituées au bilan consolidé s'élèvent à 0,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 (0,0 millions d'euros au 31 décembre 2018). Cela vient refléter le fait que la juste valeur de l'actif des plans est supérieure à la valeur de l'engagement cumulé au titre des prestations.

Au 31 décembre 2019, le calcul est fondé sur un taux d'actualisation et de rendement attendu des actifs de 2,9 % (4,3 % en 2018).

4.5.2 Autres avantages du personnel à long terme

Le Groupe a mis en place des plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en numéraire, attribués à l'expiration d'une période de 3 ans, et sous réserve du respect d'une condition de présence, aux personnes jugées clés dans le Groupe.

En complément de la condition de présence les plans peuvent, selon les cas, être soumis à la réalisation par le Groupe de conditions de performances économiques futures, avec ou sans indexation sur le cours de Bourse.

Les plans indexés sur le cours de Bourse étant réglés en numéraire, un passif a été enregistré dans les comptes en accord avec IFRS 2 et sera réévalué à chaque clôture jusqu'à dénouement des instruments. Les autres plans sont qualifiés d'avantages long terme et sont provisionnés conformément à la norme IAS 19.

Une charge nette de (7,5) millions d'euros a été comptabilisée sur 2019 au titre de ces plans en résultat opérationnel. Comme indiqué en note 4.4, le solde de la provision comptabilisée à fin décembre 2019 au titre de ces plans, y compris charges sociales, s'élève à 18,1 millions d'euros.

Se référer par ailleurs à la note 4.2 pour les plans de rémunérations pluriannuelles long terme réglés en instruments de capitaux propres et la charge IFRS 2 correspondante.

4.6 EMPRUNTS NON COURANTS ET COURANTS

Le Groupe mène une gestion active de ses emprunts via la diversification de ses sources de financement, afin de renforcer ses capacités de développement à moyen terme, tout en assurant sa solidité financière à long terme.

Emprunts obligataires

En avril 2012, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En décembre 2015, le Groupe a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juillet 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 1,0 milliard d'euros, en deux tranches de 500,0 millions d'euros chacune, conclues pour des durées de 7 ans et 15 ans. Les dates d'échéance respectives de ces deux tranches remboursables in fine sont fixées au 6 juillet 2024 et au 6 juillet 2032 et leurs coupons à respectivement 0,750 % et 1,875 % par an.

En octobre 2017, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 9 octobre 2023. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 0,5 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2018, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 8 ans, soit à échéance le 6 mars 2026. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 1,0 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juin 2019, le Groupe a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 9 ans, soit à échéance le 24 juin 2028. Cet emprunt est assorti d'un coupon à 0,625 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

Obligations *Yankee*

Le 14 février 1995, Legrand France a émis sur le marché public américain un emprunt obligataire d'un montant de 400,0 millions de dollars américains, portant intérêt fixe au taux de 8,5 % et remboursable le 15 février 2025. Les intérêts de cet emprunt sont payables à terme échu, les 15 février et 15 août de chaque année, la première échéance étant intervenue le 15 août 1995.

En décembre 2013, le Groupe a été sollicité par des détenteurs d'obligations Yankee pour leur racheter des titres. Dans ce cadre, le Groupe a décidé d'acquérir des obligations Yankee représentant au total un nominal de 6,5 millions de dollars américains. Ces obligations ont été annulées consécutivement à leur acquisition par le Groupe.

Contrat de Crédit 2011

En octobre 2011, Legrand a conclu avec six banques un Contrat de Crédit permettant au Groupe de bénéficier d'une ligne de crédit multidevises d'un montant de 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an. Dans le cadre de ce contrat, la marge appliquée au-delà des taux de marché est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe.

En juillet 2014, le Groupe a signé un accord d'amendement et d'extension de ce Contrat de Crédit avec l'ensemble des banques y ayant souscrit. Au terme de cet accord, la maturité maximum de la ligne de crédit a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

En décembre 2019, le Groupe a signé un nouvel accord d'amendement et d'extension de ce même Contrat de Crédit avec l'ensemble des banques y ayant souscrit. Au terme de cet accord,

- la maturité maximum de la ligne de crédit multidevise de 900,0 millions d'euros a été allongée de 5,5 ans, soit jusqu'en décembre 2026, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles de juillet 2014 et
- la marge appliquée au-delà des taux de marché reste fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe mais sera augmentée ou diminuée chaque année en fonction du taux de réalisation annuel de la feuille de route RSE du Groupe.

Le Contrat de Crédit ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2019, le Groupe n'effectue pas de tirage sur cette ligne de crédit.

4.6.1 Emprunts non courants

Ces emprunts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, qui tient compte le cas échéant des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

Les emprunts non courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Emprunts obligataires	2 900,0	2 500,0
Obligations *Yankee*	347,2	340,4
Dettes financières de location	258,1	6,5
Autres emprunts	89,2	87,3
Emprunts non courants hors coûts d'émission de la dette	**3 594,5**	**2 934,2**
Coûts d'émission de la dette	(19,1)	(15,6)
TOTAL	**3 575,4**	**2 918,6**

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 2019	31 décembre 2018
Euro	2 908,0	2 455,8
Dollar américain	505,0	373,2
Autres devises	181,5	105,2
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'EMISSION DE LA DETTE	**3 594,5**	**2 934,2**

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2019 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Obligations *Yankee*	Dettes financières de location	Autres emprunts
Un à deux ans	0,0	0,0	38,3	26,5
Deux à trois ans	400,0	0,0	42,8	43,3
Trois à quatre ans	400,0	0,0	36,2	9,5
Quatre à cinq ans	500,0	0,0	29,2	9,9
Au-delà de cinq ans	1 600,0	347,2	111,6	0,0
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'EMISSION DE LA DETTE	**2 900,0**	**347,2**	**258,1**	**89,2**

Les emprunts non courants (hors coûts d'émission de la dette) au 31 décembre 2018 sont remboursables selon l'échéancier suivant :

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires	Obligations *Yankee*	Dettes financières de location	Autres emprunts
Un à deux ans	0,0	0,0	1,5	13,1
Deux à trois ans	0,0	0,0	1,5	24,3
Trois à quatre ans	400,0	0,0	1,3	40,8
Quatre à cinq ans	400,0	0,0	2,1	9,1
Au-delà de cinq ans	1 700,0	340,4	0,1	0,0
EMPRUNTS NON COURANTS HORS COÛTS D'EMISSION DE LA DETTE	**2 500,0**	**340,4**	**6,5**	**87,3**

Les taux d'intérêt moyens des emprunts non courants s'analysent comme suit :

	Période de 12 mois close le	
	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Emprunts obligataires	1,46 %	1,65 %
Obligations *Yankee*	8,50 %	8,50 %
Dettes financières de location	3,11 %	N/A
Autres emprunts	2,70 %	2,87 %

4.6.2 Emprunts courants

Les emprunts courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Titres négociables à court terme	500,0	363,5
Dettes financières de location	61,7	1,5
Autres emprunts	54,5	35,5
TOTAL	**616,2**	**400,5**

4.6.3 Analyse des variations des emprunts non courants et courants

Les variations des emprunts non courants et courants s'analysent comme suit :

			Variations n'impactant pas les flux de trésorerie				
(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Flux de trésorerie	Acquisitions	Reclassements	Effet de conversion	Autres	31 décembre 2018
Emprunts non courants	3 575,4	396,6	25,6	(73,3)	9,4	298,5	2 918,6
Emprunts courants	616,2	75,8	8,9	73,3	1,4	56,3	400,5
Dette financière brute	**4 191,6**	**472,4**	**34,5**	**0,0**	**10,8**	**354,8**	**3 319,1**

Les « autres » variations n'impactant pas les flux de trésorerie comprennent l'impact de transition IFRS 16 pour 270,2 millions d'euros.

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 2019	31 décembre 2018
Impôts différés constatés en France	(242,5)	(220,6)
Impôts différés constatés à l'étranger	(400,7)	(372,6)
TOTAL	**(643,2)**	**(593,2)**
Origine des impôts différés :		
- Dépréciations pour stocks et créances clients	54,7	54,7
- Marges en stock	21,1	23,1
- Pertes fiscales reportables reconnues	6,3	9,8
- Contrats de location	2,7	(3,1)
- Immobilisations	(224,5)	(205,4)
- Marques	(445,0)	(445,8)
- Brevets	(18,2)	(9,9)
- Autres provisions	(54,8)	(9,1)
- Avantages postérieurs à l'emploi	38,6	31,1
- Juste valeur des instruments dérivés	(0,7)	(0,9)
- Autres	(23,4)	(37,7)
TOTAL	**(643,2)**	**(593,2)**
- dont impôts différés actifs	107,6	107,8
- dont impôts différés passifs	(750,8)	(701,0)

L'échéance de reversement attendu des impôts différés s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Impôts différés actifs (passifs) se reversant à court terme	88,2	91,2
Impôts différés actifs (passifs) se reversant à long terme	(731,4)	(684,4)
TOTAL	**(643,2)**	**(593,2)**

Les pertes fiscalement reportables s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Pertes fiscales reportables reconnues	**27,4**	**33,5**
Actifs d'impôts différés reconnus	6,3	9,8
Pertes fiscales reportables non reconnues	**111,8**	**111,9**
Actifs d'impôts différés non reconnus	23,8	20,1
Pertes fiscales reportables totales	**139,2**	**145,4**

4.8 AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Dettes fiscales (hors impôts sur le résultat)	87,3	76,1
Salaires et charges sociales	288,4	260,6
Participation et intéressement des salariés	25,8	25,8
Fournisseurs d'immobilisations	31,3	24,3
Charges à payer	123,3	120,4
Intérêts non échus	34,6	32,9
Produits constatés d'avance	26,2	25,4
Autres passifs courants	36,1	39,7
TOTAL	**653,0**	**605,2**

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 2019			31 décembre 2018	
	Effets sur le	Effets sur les capitaux propres		Effets sur le	Effets sur les
(en millions d'euros)	résultat financier	Juste Valeur	Conversion	résultat financier	capitaux propres
Autres titres immobilisés		(0,9)		0,0	4,8
Créances clients et comptes rattachés	(1,3)			(0,9)	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10,6		6,8	10,9	(1,8)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,0			0,0	0,0
Emprunts	(84,3)		(6,4)	(74,2)	(15,5)
Instruments dérivés	13,3	0,4	(5,4)	8,5	1,1
TOTAL	**(61,8)**	**(0,5)**	**(5,0)**	**(55,8)**	**(11,4)**

Conformément à IFRS 9, les autres titres immobilisés sont valorisés à la juste valeur en contrepartie des capitaux propres. La variation de juste valeur de ces titres impacte ainsi uniquement le bilan et le résultat global de la période du Groupe.

Les obligations *Yankee* libellées en dollars américains et l'instrument financier dérivé libellé en livre britannique sont considérés comme une couverture d'investissement net, tel que précisé en note 4.3.2.

5.1.1.2 *Bilan par catégorie des instruments financiers*

	31 décembre 2019						31 décembre 2018
				Ventilation par niveau de valorisation			
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Coût amorti	Juste valeur	Niveau 1 (1)	Niveau 2 (2)	Niveau 3 (3)	Valeur au bilan
ACTIF							
Actifs non courants							
Autres titres immobilisés	1,9		1,9			1,9	2,1
Autres actifs non courants	34,9	31,7	3,2		34,9		14,3
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**36,8**	**31,7**	**5,1**	**0,0**	**34,9**	**1,9**	**16,4**
Actifs courants							
Créances clients et comptes rattachés	756,8	756,8			756,8		666,4
Autres actifs financiers courants	1,2		1,2		1,2		1,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 710,9		1 710,9		1 710,9		1 022,5
TOTAL ACTIFS COURANTS	**2 468,9**	**756,8**	**1 712,1**	**0,0**	**2 468,9**	**0,0**	**1 690,1**
PASSIF							
Passifs non courants							
Emprunts non courants	3 575,4	299,3	3 565,2	3 553,8	299,3	11,4	2 918,6
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**3 575,4**	**299,3**	**3 565,2**	**3 553,8**	**299,3**	**11,4**	**2 918,6**
Passifs courants							
Emprunts courants	616,2	616,2	0,0	0,0	616,2	0,0	400,5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	654,2	654,2			654,2		662,0
Autres passifs financiers courants	1,0		1,0		1,0		1,4
TOTAL PASSIFS COURANTS	**1 271,4**	**1 270,4**	**1,0**	**0,0**	**1 271,4**	**0,0**	**1 063,9**

(1) Niveau 1 : référence directe à une cotation sur un marché actif.

(2) Niveau 2 : valorisation reposant sur des données de marché observables.

(3) Niveau 3 : valorisation reposant sur des données de marché non observables.

Conformément à IFRS 13, la valorisation à la juste valeur prend en compte le risque de défaut de la contrepartie.

La valorisation des autres passifs financiers courants est soumise à un risque de crédit propre négligeable, eu égard à la notation de la dette financière du Groupe.

5.1.2 Gestion des risques financiers

La politique de trésorerie du Groupe est basée sur des principes de gestion globale des risques financiers et prévoit des stratégies spécifiques pour des domaines tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de matières premières et l'investissement des excédents de trésorerie. Le Groupe ne détient aucun instrument dérivé de nature spéculative, en application de sa politique de ne pas s'engager dans des transactions à des fins de spéculation. En conséquence, toutes les transactions portant sur des instruments financiers dérivés sont exclusivement conclues pour les besoins de la gestion de couverture des risques de taux d'intérêt, de taux de change et de matières premières et sont à ce titre limitées en durée et en montant.

Cette politique est centralisée au niveau du Groupe. Sa mise en œuvre repose sur le service Financements et Trésorerie du Groupe. Celui-ci propose les actions les plus appropriées et les met en application après validation par la Direction Financière et la Direction Générale du Groupe. Un reporting détaillé permet en outre un suivi très complet et permanent des positions du Groupe et le pilotage de la gestion des risques financiers exposés dans cette note.

5.1.2.1 *Risque de taux*

Dans le cadre de sa politique de gestion du risque de taux, visant principalement à gérer le risque de hausse des taux d'intérêt, le Groupe répartit sa dette entre montant à taux fixe et montant à taux variable.

La ventilation de la dette financière nette (hors coûts d'émission de la dette) entre taux fixe et taux variable, avant couverture, est la suivante :

	31 décembre 2019							31 décembre 2018
(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	1 710,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 710,9	1 022,5
Passifs financiers**								
dont à taux fixes	(66,5)	(59,4)	(472,2)	(445,7)	(539,1)	(2 058,8)	(3 641,7)	(2 916,7)
dont à taux variables	(549,7)	(5,4)	(13,9)	0,0	0,0	0,0	(569,0)	(418,0)
Exposition nette								
dont à taux fixes	(66,5)	(59,4)	(472,2)	(445,7)	(539,1)	(2 058,8)	(3 641,7)	(2 916,7)
dont à taux variables	1 161,2	(5,4)	(13,9)	0,0	0,0	0,0	1 141,9	604,5

** 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 2019		31 décembre 2018	
(en millions d'euros)	Impact en résultat avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts
Impact du calcul d'une sensibilité + 100 bps	4,0	4,0	6,7	6,7
Impact du calcul d'une sensibilité – 100 bps	(9,0)	(9,0)	(8,6)	(8,6)

L'impact d'une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base donnerait lieu à un produit de 4,0 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 9,0 millions d'euros.

5.1.2.2 *Risque de change*

Le Groupe opère au niveau international et est, en conséquence, exposé à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères.

Lorsque cela est pertinent, des couvertures naturelles sont privilégiées. Si nécessaire, lorsque l'achat d'un actif est financé dans une devise différente de la devise fonctionnelle du pays, le Groupe peut procéder à des couvertures à terme pour se prémunir du risque de change.

Au 31 décembre 2019, les couvertures à terme mises en place concernent le dollar américain, le dollar australien, le dollar canadien, le dollar singapourien, la livre britannique, le peso mexicain le yuan chinois et le zloty polonais et sont comptabilisées à leur juste valeur au bilan.

La ventilation de la dette financière nette (hors coûts d'émission de la dette) par devise de reporting est la suivante :

	31 décembre 2019					31 décembre 2018
(en millions d'euros)	Actifs financiers*	Passifs financiers**	Exposition nette avant couverture	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture	Exposition nette après couverture
Euro	1 062,9	(3 587,9)	(2 525,0)	(52,4)	(2 577,4)	(2 333,2)
Dollar américain	452,4	(499,3)	(46,9)	(38,2)	(85,1)	(213,8)
Autres devises	195,6	(123,5)	72,1	90,6	162,7	234,8
TOTAL	**1 710,9**	**(4 210,7)**	**(2 499,8)**	**0,0**	**(2 499,8)**	**(2 312,2)**

** Actifs financiers : trésorerie et valeurs mobilières de placement.*

*** Passifs financiers : endettement brut (hors coût d'émission de la dette).*

La sensibilité de l'endettement brut à la variation du taux de change de l'euro par rapport aux autres devises, avant prise en compte des opérations de couverture effectives, est présentée ci-dessous :

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts
(en millions d'euros)	Hausse de 10 %		Hausse de 10 %	
Dollar américain	0,3	49,4	0,1	34,4
Autres devises	6,4	11,3	0,2	2,0

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts	Impact en résultat financier avant impôts	Impact en capitaux propres avant impôts
(en millions d'euros)	Baisse de 10 %		Baisse de 10 %	
Dollar américain	(0,3)	(44,9)	(0,1)	(31,3)
Autres devises	(5,8)	(10,3)	(0,2)	(1,9)

La ventilation par devise de reporting des actifs et passifs opérationnels courants hors impôts est la suivante :

	31 décembre 2019			31 décembre 2018
(en millions d'euros)	Actif opérationnel courant hors impôts	Passif opérationnel courant hors impôts	Exposition nette	Exposition nette
Euro	496,2	652,5	(156,3)	(122,9)
Dollar américain	591,9	336,1	255,8	248,1
Autres devises	738,8	422,7	316,1	278,0
TOTAL	**1 826,9**	**1 411,3**	**415,6**	**403,2**

Le tableau ci-dessous présente une répartition du chiffre d'affaires et des coûts opérationnels par devise de reporting au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires		Coûts opérationnels	
Euro	2 218,0	33,5 %	1 764,7	32,8 %
Dollar américain	2 521,8	38,1 %	2 083,8	38,7 %
Autres devises	1 882,5	28,4 %	1 536,4	28,5 %
Total	**6 622,3**	**100,0 %**	**5 384,9**	**100,0 %**

Lorsque cela est pertinent, des couvertures naturelles sont également recherchées en faisant correspondre les coûts et le chiffre d'affaires dans chacune des devises dans lesquelles le Groupe opère. Pour les montants résiduels, le Groupe peut mettre en place des couvertures optionnelles pour limiter son risque contre la hausse ou la baisse des principales devises concernées, ces couvertures ayant une échéance inférieure à 18 mois.

Le Groupe estime que, tous les autres paramètres demeurant inchangés, une hausse de 10 % du taux de change de l'euro par rapport à toutes les autres devises entraînerait en 2019 une diminution du chiffre d'affaires d'environ 400 millions d'euros (357 millions d'euros en 2018) et du résultat opérationnel d'environ 71 millions d'euros (62 millions d'euros en 2018) ; une baisse de 10 % entraînerait en 2019 une augmentation du chiffre d'affaires d'environ 440 millions d'euros (392 millions d'euros en 2018) et du résultat opérationnel d'environ 78 millions d'euros (69 millions d'euros en 2018).

5.1.2.3 *Risque de matières premières*

Le Groupe est exposé au risque de matières premières généré par des modifications des prix des matières premières, principalement des matières plastiques et des métaux (acier, cuivre, laiton).

Pour l'exercice 2019, les consommations de matières premières (hors composants) représentaient environ 589 millions d'euros.

Une augmentation de 10 % appliquée aux consommations ci-dessus aurait entraîné une augmentation théorique de ces frais d'environ 59 millions d'euros sur une base annuelle. Le Groupe estime que, si les circonstances le permettent, il

pourrait augmenter les prix de vente de ses produits afin de compenser dans la durée l'effet de telles augmentations.

En complément, le Groupe peut recourir à des couvertures optionnelles spécifiques de montants et de durées limités afin de couvrir une partie de son risque lié à une évolution défavorable des cours de certaines matières premières, notamment le cuivre. Le Groupe n'a pas conclu de tels contrats de couverture au cours de l'exercice 2019.

5.1.2.4 *Risque de crédit*

Comme indiqué à la note 2.2, une part importante du chiffre d'affaires est réalisée auprès de deux grands distributeurs. Les autres ventes sont essentiellement réalisées auprès de distributeurs de matériel électrique, mais elles sont diversifiées par le nombre des clients et la dispersion géographique. Le Groupe effectue un suivi très actif de ses créances clients : des plafonds de crédit revus régulièrement sont fixés pour tous les clients, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances systématiques en cas de dépassement d'échéances et avec une revue régulière de la situation avec la Direction Financière du Groupe. Lorsque la situation le justifie, le Groupe a la possibilité d'avoir recours soit à l'assurance crédit, soit au factoring.

5.1.2.5 *Risque de contrepartie*

Les instruments financiers susceptibles de se traduire par un risque de contrepartie sont principalement les disponibilités, les dépôts bancaires, les placements à court terme ainsi que les instruments de couverture mis en place par le Groupe. Ces actifs sont placés auprès d'établissements financiers ou d'entreprises de premier plan avec pour objectif de fragmenter l'exposition à ces contreparties. Ces stratégies sont décidées et suivies par la Direction Financière du Groupe, qui assure un suivi régulier des notations et taux de *Credit Default Swap* (contrat d'échange sur risques de crédit) de ces principales contreparties.

5.1.2.6 *Risque de liquidité*

Le Groupe considère que l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement diversifiées en origine et en maturité. Cet élément constitue la base de la politique de financement mise en œuvre par le Groupe.

Ainsi, la dette financière nette qui s'élève à 2 480,7 millions d'euros au 31 décembre 2019, est totalement financée par des lignes de financement arrivant à échéance au plus tôt en 2020 et au plus tard en 2032. La maturité moyenne de la dette brute est de 5,3 ans.

Par ailleurs, Legrand est noté A- avec perspective stable par l'agence Standard & Poor's.

Agence de notation	Dette à long terme	Perspective
S&P	A-	Stable

5.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Au sens d'IAS 24, les seules parties liées identifiées par le Groupe sont ses principaux dirigeants, à savoir les membres du Comité de Direction et le Président du Conseil d'administration.

Il est rappelé que les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont dissociées depuis début 2018.

Les rémunérations allouées aux membres du Comité de Direction et au Président du Conseil d'administration au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Rémunération (montants payés sur l'exercice)	**7,4**	**7,6**
dont rémunération fixe	4,3	4,6
dont rémunération variable	3,0	2,9
dont autres avantages à court terme (1)	0,1	0,1
Rémunérations long terme (charge de l'exercice) (2)(3)	**4,0**	**6,1**
Indemnités de fin de contrat (charge de l'exercice)	**0,0**	**0,0**
Engagements de retraite et avantages assimilés (4)	**0,4**	**(0,3)**

(1) Les autres avantages court terme incluent les avantages en nature.

(2) Selon les plans de rémunérations réglés en numéraire décrits en note 4.5.2, avec hypothèse de conditions de performance à 100 %.

(3) Selon les plans de rémunérations réglés en instruments de capitaux propres décrits en note 4.2.1, avec hypothèse de conditions de performance à 100 %.

(4) Variation de la valeur actualisée de l'obligation (en conformité avec IAS 19).

5.3 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

5.3.1 Opérations spécifiques

Les engagements et échéanciers spécifiques sont traités dans les notes suivantes :

- Note 3.3: Immobilisations corporelles ; et
- Note 3.4: Droits d'utilisation d'actifs ; et
- Note 4.5.1: Avantages postérieurs à l'emploi.

5.3.2 Opérations courantes

5.3.2.1 *Garanties financières*

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Garanties concédées à des banques	151,6	136,5
Garanties concédées à d'autres organismes	48,7	46,1
TOTAL	**200,3**	**182,6**

L'essentiel de ces garanties est concédé à des banques par la Société pour le compte de filiales du Groupe établies à l'étranger.

5.3.2.2 *Contrats de location hors champ d'application de la norme IFRS 16*

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient des contrats de location court terme ou de faible valeur ne rentrant pas dans le champ d'application de la norme IFRS 16.

Ces contrats de location concernent principalement des actifs de faible valeur. Les loyers futurs minimaux relatifs à ces engagements ne sont pas matériels au 31 décembre 2019.

5.3.2.3 *Engagements d'achat d'immobilisations*

Les engagements fermes d'achat d'immobilisations s'élèvent à 20,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

5.3.3 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre de litiges ou de procès découlant de son activité normale. La Direction estime avoir correctement provisionné ces risques potentiels, étant précisé qu'aucune provision n'a été constituée pour des litiges ou procès pour lesquels le Groupe considère que les critères de comptabilisation de provision ne sont pas respectés au regard des normes IFRS.

Legrand a fait l'objet d'une perquisition le 6 septembre 2018, au cours de laquelle Legrand a pleinement coopéré avec les autorités compétentes.

5.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes de la Société figurant au compte de résultat consolidé du Groupe en 2019 se détaille comme suit :

(en euros HT)	PricewaterhouseCoopers Audit SAS		Deloitte & Associés	
Certification des comptes	614 143	96 %	644 028	86 %
Services autres que la certification des comptes (SACC)	23 000	4 %	101 300	14 %
TOTAL	**637 143**	**100 %**	**745 328**	**100 %**

5.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture du 31 décembre 2019.

5.6 RÉCONCILIATION DES CHIFFRES CLÉS

Réconciliation du résultat opérationnel ajusté avec le résultat net de la période :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Résultat net de la période	**836,1**	**772,4**
Résultat des entités mises en équivalence	1,8	0,4
Impôts sur le résultat	318,3	301,3
(Gains) pertes de change	2,0	(2,2)
Produits financiers	(11,9)	(12,0)
Charges financières	91,1	79,1
Résultat opérationnel	**1 237,4**	**1 139,0**
Amortissements & dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	88,7	73,1
Pertes de valeur des *goodwill*	0,0	0,0
Résultat opérationnel ajusté	**1 326,1**	**1 212,1**

Réconciliation de la marge brute d'autofinancement, du *cash flow* libre et du *cash flow* libre normalisé avec le résultat net de la période :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Résultat net de la période	**836,1**	**772,4**
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
Amortissements et dépréciations	309,4	209,7
Variation des autres actifs et passifs non courants et des impôts différés non courants	64,6	105,8
(Gains) pertes de change latents	5,1	6,3
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	5,0	5,1
Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	1,5	1,2
Marge brute d'autofinancement	**1 221,7**	**1 100,5**
Baisse (hausse) du besoin en fonds de roulement	17,7	(175,2)
Flux de trésorerie des opérations courantes	**1 239,4**	**925,3**
Investissements (dont frais de développement capitalisés)	(202,2)	(184,3)
Produit résultant des cessions d'actifs	7,1	5,3
Cash flow libre	**1 044,3**	**746,3**
Hausse (baisse) du besoin en fonds de roulement	(17,7)	175,2
(Hausse) baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(16,8)	(28,0)
Cash flow libre normalisé	**1 009,8**	**893,5**

Calcul de la dette financière nette :

	Période de 12 mois close le	
(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Emprunts courants	616,2	400,5
Emprunts non courants	3 575,4	2 918,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 710,9)	(1 022,5)
Dette financière nette	**2 480,7**	**2 296,6**

Calcul du besoin en fonds de roulement :

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018**
Créances clients et comptes rattachés	756,8	666,4
Stocks	852,6	885,9
Autres créances courantes	217,5	206,0
Créances d'impôt courant ou exigible	60,2	89,6
Actifs (passifs) d'impôts différés se reversant à court terme	88,2	91,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(654,2)	(662,0)
Autres passifs courants	(653,0)	(605,2)
Dettes d'impôt courant ou exigible	(28,3)	(31,5)
Provisions courantes	(104,1)	(87,9)
Besoin en fonds de roulement	**535,7**	**552,5**

8.2 - RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LEGRAND SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- pour les deux cabinets, l'émission de lettres de confort dans le cadre d'une émission obligataire par placement privé ;
- pour PricewaterhouseCoopers Audit : une mission de revue de conformité de la documentation des prix de transfert ;
- pour Deloitte & Associés : la mission de vérification des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce ainsi qu'une attestation sur le chiffre d'affaires.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2.1.1 et 3.4 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent les impacts de l'application de la nouvelle norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1er janvier 2019.

JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS - POINTS CLES DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valeur recouvrable des goodwill et des marques à durée de vie indéfinie

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, le montant net des actifs incorporels du Groupe sont notamment constitués des marques à durée de vie indéfinie (1.408 millions d'euros) ainsi que de « goodwill » répartis par zones géographiques (4.566 millions d'euros).

Certains de ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, dont les évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de flux de trésorerie des unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles sont rattachés ces actifs, et par conséquent, sur la détermination de leurs valeurs d'utilité.

Les modalités des tests de perte de valeur, réalisés annuellement ainsi qu'à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur, et les principales hypothèses retenues, sont présentées en notes 3.1.1 et 3.2.

Ces tests sont sensibles aux hypothèses utilisées, notamment celles relatives :

- à l'évolution future du chiffre d'affaires, du taux de rentabilité à moyen terme, du taux de redevance pour les marques, et plus généralement des flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs,
- à la détermination d'un taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs.

Les modalités de regroupement des UGT pour la réalisation des tests de dépréciation nécessitent en outre des jugements de la direction.

Dans le contexte de la stratégie de croissance externe du groupe, l'appréciation de la valeur d'utilité de certains de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu de leur caractère significatif au regard du bilan consolidé ainsi que du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la direction notamment pour déterminer les hypothèses utilisées pour réaliser les tests de dépréciation.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le Groupe pour réaliser les tests de perte de valeur.

Nous avons également apprécié la pertinence et la cohérence avec le suivi de gestion de l'approche retenue par la direction pour regrouper les UGT au niveau desquelles sont réalisés les tests de perte de valeur. Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de notre appréciation d'un risque de perte de valeur, qui est variable selon les UGT.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la direction dans ses tests, notamment en ce qui concerne le taux d'actualisation, le taux de royalties, et le taux de croissance à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées, des budgets établis par la direction du Groupe et de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec la direction du contrôle de gestion du Groupe.

Nous avons également testé par sondage l'exactitude arithmétique des calculs effectués par le Groupe.

Nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés sur l'évaluation des « goodwill » et des marques à durée de vie indéfinie et les hypothèses sous-jacentes.

VERIFICATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RESULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LEGALES ET REGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LEGRAND SA par votre assemblée générale ordinaire du 21 décembre 2005 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 6 juin 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 15ème année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 17ème année, soit pour les deux cabinets, la 14ème année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITES DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDES

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

RESPONSABILITES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES A L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDES

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 21 février 2020

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte et Associés**
Camille Phelizon	Jean-François Viat

8.3 - HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant en euros HT		*%*		*Montant en euros HT*		*%*	
	2019	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**
Audit								
Commissariat aux comptes, certifications des comptes, examen des comptes individuels et consolidés	1 999 926	1 866 946	88 %	88 %	2 769 774	2 429 961	88 %	89 %
Dont								
■ Émetteur	335 951	322 106	15 %	15 %	398 981	322 106	13 %	12 %
■ Filiales intégrées globalement	1 663 975	1 544 840	74 %	73 %	2 370 793	2 107 855	75 %	77 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes*	28 534	66 898	1 %	3 %	119 911	87 800	4 %	3 %
Dont								
■ Émetteur	23 000	22 000	1 %	1 %	88 800	87 800	3 %	3 %
■ Filiales intégrées globalement	5 534	44 898	0 %	2 %	31 111	0	1 %	0 %
SOUS-TOTAL AUDIT	**2 028 460**	**1 933 844**	**90 %**	**92 %**	**2 889 685**	**2 517 761**	**91 %**	**92 %**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	233 481	177 865	10 %	8 %	269 265	209 734	9 %	8 %
Autres	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
SOUS-TOTAL AUTRES	**233 481**	**177 865**	**10 %**	**8 %**	**269 265**	**209 734**	**9 %**	**8 %**
TOTAL	**2 261 941**	**2 111 709**	**100 %**	**100 %**	**3 158 950**	**2 727 495**	**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 2016, 2017 et 2018 les dividendes ont été les suivants :

			Revenus distribués par action	
Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2016	266 508 331 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,19 €*	0,79 €	0 €
2017	267 316 360 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,26 €**	0,93 €	0 €
2018	266 464 962 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,34 €***	0,79 €	0 €

** Une fraction de 0,40 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2016 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 0,33 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2017 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

**** Une fraction de 0,55 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2018 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020, la Société devrait verser, le 3 juin 2020, un dividende de 1,34 euro par action [1] au titre de l'exercice 2019.

8

[1] Pour plus de détails quant à la composition de ce dividende, le lecteur est invité à lire la 3e résolution du projet des résolutions et exposé des motifs y afférent en annexe 4 du présent document.

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, notamment de plaintes et recours pour pollution des eaux souterraines et des sols liés aux émissions et aux rejets de substances dangereuses et de déchets. De nouvelles informations ou des développements futurs, tels que des modifications de la loi (ou de son interprétation), des conditions environnementales ou des activités de Legrand pourraient toutefois engendrer une augmentation des coûts environnementaux et des responsabilités qui pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière ou les résultats de Legrand.

Legrand est impliqué dans divers litiges liés à la conduite quotidienne de ses activités. Le Groupe considère que l'issue de ces procédures, sur une base individuelle ou globale, ne devrait pas avoir un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses cash flows.

8.6 - CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMMERCIALE

À la date de parution du présent document d'enregistrement universel, aucun changement significatif de la situation financière et commerciale de Legrand n'est à signaler depuis la publication des comptes annuels 2019.

8.7 - CONTRATS IMPORTANTS

À la connaissance du Groupe, en dehors des contrats conclus dans le cadre de la marche normale des affaires, y compris ceux relatifs aux opérations d'acquisition ou de cession d'activités, ou au titre des financements mentionnés dans le présent document d'enregistrement universel (par exemple, le Contrat de Crédit 2011 amendé décrit à la note 4.6 annexée aux états financiers consolidés mentionnés au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel), il n'existe aucun autre contrat important qui ait été signé par les sociétés du Groupe dans les deux années précédant la date du présent document d'enregistrement universel, qui soit encore en vigueur à cette date, et qui contiendrait des dispositions conférant une obligation ou un engagement susceptible d'avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le *cash flow* du Groupe.

Toutefois, dans le cadre de certains contrats, des engagements et garanties significatifs ont été accordés par Legrand ou ses filiales. L'ensemble des engagements donnés hors bilan sont présentés en note 5.3 aux états financiers consolidés du présent document d'enregistrement universel.

8.8 - INVESTISSEMENTS

8.8.1 - Investissements industriels et frais de développement capitalisés

Au titre de 2019, les investissements et les frais de développement capitalisés se sont élevés à 202,2 millions d'euros (184,3 millions d'euros au titre de 2018 et 178,2 millions d'euros au titre de 2017), représentant 3,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (respectivement 3,1 % au titre de 2018 et 3,2 % au titre de 2017). Pour plus de précisions sur ces éléments, le lecteur est invité à se référer aux paragraphes 5.5.1.2 et 5.6 du présent document d'enregistrement universel.

8.8.2 - Investissements en titres de participation : principales acquisitions réalisées par le Groupe

8.8.2.1 PRINCIPALES ACQUISITIONS REALISEES PAR LE GROUPE EN 2019

Legrand a poursuivi sa stratégie d'acquisitions à un rythme soutenu et a annoncé les 3 opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis Universal Electric Corporation, *leader* américain des *busways*. Universal Electric Corporation réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 175 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Connectrac, spécialiste américain innovant de la distribution de puissance et de données au sol, pour la construction neuve et la rénovation des bâtiments tertiaires. Connectrac réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 20 millions de dollars américains ;
- Le Groupe a acquis Jobo Smartech, leader chinois des solutions connectées de contrôle dédiées au segment de l'hôtellerie en Chine. Jobo Smartech réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 10 millions d'euros.

8.8.2.2 PRINCIPALES ACQUISITIONS REALISEES PAR LE GROUPE EN 2018 ET 2017

Au cours de l'exercice 2018, Legrand a annoncé les sept opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Modulan, spécialiste des armoires sur mesure pour datacenters en Allemagne. Modulan réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 8 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis GemNet, spécialiste des UPS aux Émirats Arabes Unis. GemNet réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 4 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Shenzhen Clever Electronic, leader chinois des PDU intelligents destinés aux datacenters. Shenzhen Clever Electronic réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 24 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Debflex, acteur français de premier plan du matériel électrique dédié aux activités de bricolage. Debflex réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 35 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Netatmo, leader français des objets connectés pour la maison, dont le Groupe était déjà actionnaire minoritaire depuis 2015. Netatmo réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 51 millions d'euros ;
- le Groupe a acquis Kenall, leader américain des solutions d'éclairage dédiées aux applications spécialisées et aux environnements non résidentiels critiques (bâtiments et infrastructures publics). Kenall réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions de dollars américains ; et
- le Groupe a acquis Trical, acteur néo-zélandais de premier plan des panneaux et armoires de distribution électrique et numérique pour les bâtiments résidentiels et commerciaux. Trical réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2017, Legrand a annoncé les six opérations de croissance externe suivantes :

- le Groupe a acquis OCL, spécialiste des solutions d'éclairage architecturales pour les bâtiments tertiaires et résidentiels haut de gamme aux États-Unis. OCL réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 15 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis AFCO Systems, acteur américain des armoires Voix-Données-Images (VDI) pour datacenters, spécialisé dans les solutions sur mesure. AFCO Systems réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 23 millions de dollars américains ;
- le Groupe a signé un accord de joint-venture pour le rachat de 49 % de Borri, spécialiste italien des UPS. Cet accord conférant au Groupe un contrôle conjoint avec les actionnaires historiques de Borri, cette entité est consolidée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe ;
- le Groupe a acquis Finelite, acteur américain de premier plan des supports d'éclairage linéaires prescrits pour les bâtiments tertiaires. Finelite réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 200 millions de dollars américains ;
- le Groupe a acquis Milestone AV Technologies LLC, acteur américain de premier plan des infrastructures et de l'alimentation Audio-Vidéo (AV). Milestone a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 464,1 millions de dollars américains ; et
- le Groupe a acquis Server Technology Inc., acteur américain de premier plan des PDU (Power Distribution Unit) intelligents pour datacenters. Server Technology Inc. réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions de dollars américains.

8.8.3 - Principales acquisitions réalisées ou en cours de réalisation par le Groupe en 2020

En 2020, le Groupe compte poursuivre sa stratégie d'acquisitions ciblées, créatrice de valeur et a annoncé l'opération de croissance externe suivante :

- le Groupe a acquis Focal Point, acteur de premier plan aux Etats-Unis de l'éclairage architectural prescrit pour les bâtiments non résidentiels. Focal point réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 200 millions de dollars américains.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 310

9.1.1 - Dénomination sociale 310
9.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement 310
9.1.3 - Constitution et durée de vie 310
9.1.4 - Siège social 310
9.1.5 - Forme juridique et législation applicable 310
9.1.6 - Site Internet 310
9.1.7 - Organigramme simplifié 311
9.1.8 - Filiales 311

9.2 - CAPITAL SOCIAL 312

9.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis 312
9.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions 316
9.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital 316
9.2.4 - Évolution du capital social 316
9.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés 318
9.2.6 - Nombre de droits de vote 319

9.3 - ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS 319

9.3.1 - Objet social 319
9.3.2 - Administration et Direction 319
9.3.3 - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 319
9.3.4 - Modifications des droits attachés aux actions 320
9.3.5 - Assemblées générales 320
9.3.6 - Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle 321
9.3.7 - Franchissements de seuils statutaires 321
9.3.8 - Modifications du capital social 321

9.4 - IDENTITÉ DES PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 322

9.4.1 - Responsable du document d'enregistrement universel 322
9.4.2 - Responsables du contrôle des comptes 323
9.4.3 - Politique de l'information 324

9.1 - INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

9.1.1 - Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Legrand ».

Le nom commercial et la dénomination sociale sont identiques.

9.1.2 - Lieu et numéro d'enregistrement

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 421 259 615. Son Legal Entity Identifier est le numéro 969500XXRPGD7HCAFA90.

9.1.3 - Constitution et durée de vie

La Société a été initialement constituée le 22 décembre 1998 sous la forme d'une société anonyme. La Société a été transformée en société par actions simplifiée par une Assemblée Générale Extraordinaire en date du 5 décembre 2001.

La Société a de nouveau été transformée en société anonyme par une décision unanime des actionnaires en date du 4 novembre 2002.

La durée de vie de la Société a été prolongée jusqu'au 24 février 2105, sauf dissolution anticipée ou nouvelle prorogation.

9.1.4 - Siège social

Le siège social de la Société est sis 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87000 Limoges, France.

Le numéro de téléphone du siège social est + 33 (0)5 55 06 87 87.

9.1.5 - Forme juridique et législation applicable

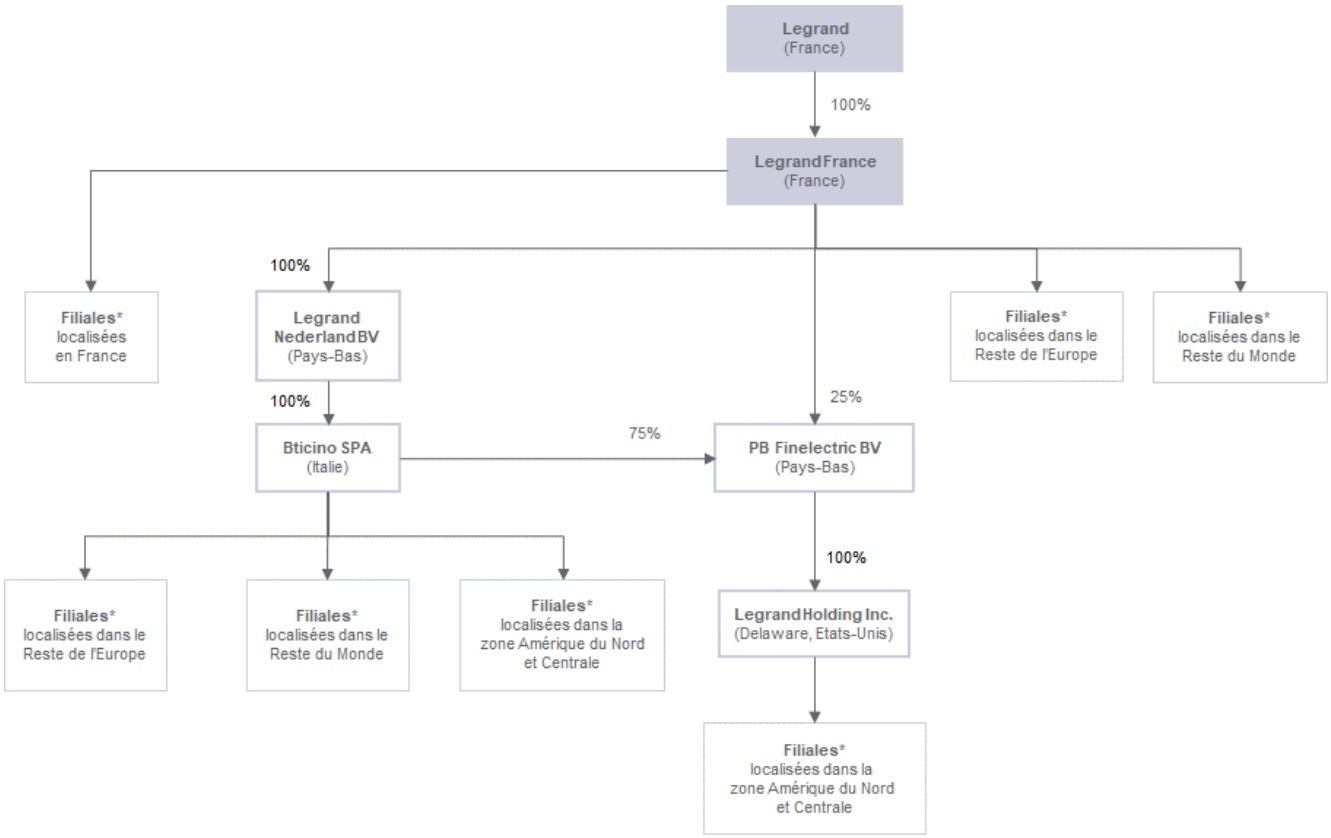
La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. La Société est principalement soumise aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

9.1.6 - Site Internet

Le site Internet de la Société est le suivant : https://legrandgroup.com

Il est précisé que les informations disponibles sur ce site Internet ne font pas partie intégrante du présent document d'enregistrement universel.

9.1.7 - Organigramme simplifié



** Les Filiales sont détenues directement ou indirectement*

9.1.8 - Filiales

Le Groupe comprend la Société et les 200 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 d'enregistrement universel. Le Groupe consolide l'ensemble de ses principales 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 d'enregistrement universel pour une description des opérations avec des apparentés et (ii) au rapport de gestion social figurant en annexe 2 du présent document d'enregistrement universel pour la liste des mandats exercés par le Directeur Général dans les filiales du Groupe.

Le versement de dividendes par les principales filiales de Legrand relève des décisions de leurs assemblées générales d'actionnaires respectives et est soumis aux dispositions légales ou réglementaires qui leur sont localement applicables. À la date du présent document d'enregistrement universel, 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 SPA (ITALIE)

Bticino SpA est une société anonyme de droit italien, dont le siège social est situé Viale Borri 231, 21100 Varese. Bticino SpA a pour principale activité la conception, la fabrication et la commercialisation de produits et systèmes électriques. Bticino SpA est entrée dans le Groupe le 1er juillet 1989 et est détenue à 100 % par Legrand Nederland BV.

LEGRAND FRANCE (FRANCE)

Anciennement dénommée Legrand SA, Legrand France est la principale filiale opérationnelle du Groupe en France. Legrand France est une société anonyme de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Limoges sous le numéro 758 501 001, 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.

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 2019.

9.2.1 - Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

Compte tenu du nombre d'actions au 31 décembre 2019, le capital social de la Société s'élève à 1 069 104 512 euros, divisé en 267 276 128 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 d'enregistrement universel, le Conseil d'administration de la Société disposait des autorisations financières suivantes sur délégations des assemblées générales :

Autorisations et délégations accordées par l'Assemblée Générale	Durée de la délégation Date d'échéance	Modalités de la délégation	Utilisation faite de la délégation au cours de l'exercice 2019
		Assemblée Générale du 30 mai 2018	
Autorisation à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au bénéfice du personnel et/ou des mandataires sociaux (résolution 17)	38 mois 30 juillet 2021	Limite : 1,5 % du capital social au jour de l'attribution des actions gratuites	617 818 actions
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 18)	26 mois 30 juillet 2020	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 2Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 2Md€ (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 19)	26 mois 30 juillet 2020	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 20 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond de 1Md€ de la résolution 20 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 20)	26 mois 30 juillet 2020	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 19 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 1Md€ de la résolution 19 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 21)	26 mois 30 juillet 2020	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 18, 19 ou 20	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 22)	26 mois 30 juillet 2020	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 30 mai 2018	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 23)	26 mois 30 juillet 2020	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 19 et 20 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 24)	26 mois 30 juillet 2020	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 19 et 20 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 1Md€ fixé par les résolutions 19 et 20 et sur le Plafond Global Titres de Créance)	Néant
		Assemblée Générale du 29 mai 2019	
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (résolution 10)	18 mois 30 novembre 2020	Limite : 10 % du capital social au 29 mai 2019 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 90 €	83 002 566 €
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 12)	18 mois 30 novembre 2020	Limite : 10 % du capital social au 29 mai 2019	Néant

9.2.1.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES SOUMISES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 27 MAI 2020

Il est proposé aux actionnaires réunis en Assemblée Générale le 27 mai 2020 de renouveler les autorisations et délégations financières suivantes (voir les projets de résolutions figurant en annexe 4 du présent document d'enregistrement universel) :

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 15)	18 mois 27 novembre 2021	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2020 Montant maximal alloué : 1 000 M€ Prix maximum d'achat par action : 90 €
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (résolution 21)	18 mois 27 novembre 2021	Limite : 10 % du capital social au 27 mai 2020
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (résolution 22)	26 mois 27 juillet 2022	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 200 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de 200 M€ (le « **Plafond Global Augmentation de Capital** »)) Montant global nominal des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 2 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond global nominal des titres de créance de 2 Md€ (le **« Plafond Global Titres de créance »**))
Émissions, par offre au public, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 23)	26 mois 27 juillet 2022	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 20 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 24 et sur le Plafond Global Titres de Créance)
Émissions, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (placement privé), d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 24)	26 mois 27 juillet 2022	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ainsi que le plafond légal, soit 20 % du capital social de la Société (ce montant nominal s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ de la résolution 23 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital) Montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant s'impute sur le plafond de 1 Md€ de la résolution 23 et sur le Plafond Global Titres de Créance)
Augmentation du montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires (résolution 25)	26 mois 27 juillet 2022	Délai : dans les trente jours de la clôture de la souscription Limite : 15% de l'émission initiale Prix : même prix que celui retenu pour l'émission initiale Respect des plafonds applicables à chacune des émissions décidées en application des résolutions 22, 23 ou 24
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (résolution 26)	26 mois 27 juillet 2022	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 100 M€ ; étant précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale du 27 mai2020
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 27)	26 mois 27 juillet 2022	Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : ne peut excéder 25 M€ (ce montant s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ des résolutions 23 et 24 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital)
Émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (résolution 28)	26 mois 27 juillet 2022	5 % du capital social de la Société au moment de l'émission Montant nominal total des augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation : s'impute sur le plafond nominal de 100 M€ fixé par les résolutions 23 et 24 et sur le Plafond Global Augmentation de Capital Montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la délégation : ne peut excéder 1 Md€ (ce montant nominal total s'impute sur le plafond de 1 Md€ fixé par les résolutions 23 et t 24 et sur le Plafond Global Titres de Créance)

9.2.2 - Acquisition par la Société de ses propres actions

9.2.2.1 PROGRAMME DE RACHAT EN COURS

Mise en œuvre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019

La Société a mis en place un programme de rachat d'actions en application de l'autorisation décrite ci-dessous et accordée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019 au Conseil d'administration :

Opération concernée	Durée de l'autorisation et expiration	Montant maximal *(en millions d'euros)*	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions (résolution 10)	18 mois 30 novembre 2020	1 000	10 % du capital social de la Société au 29 mai 2019

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 2019, la Société a acheté, dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et conforme à la décision AMF 2018-1 portant instauration des contrats de liquidité au titre de pratique de marché admise entrée en vigueur le 1er janvier 2019, un nombre total d'actions de 1 527 922 pour une valeur d'acquisition de 98 155 309 euros (soit 15 152 743 euros au titre du programme de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018 et 83 002 566 euros au titre du de rachat d'actions mis en place en application de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019) et a vendu 1 838 528 actions pour une valeur de cession de 116 879 319 euros.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 39 613 actions au 31 décembre 2019. Il est précisé que le contrat de liquidité a fait l'objet d'une dépréciation pour un montant de 12 056,90 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 600 000 actions pour une valeur de 36 538 032 euros à un cours moyen des achats de 60,90 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés à 124 229 euros.

La Société a transféré 331 335 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance.

De plus, la Société a procédé à l'annulation de 550 000 actions.

Au 31 décembre 2019, la Société détenait 313 406 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 1 253 624 euros, représentant 0,12 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 19 614 935 euros.

Descriptif du programme de rachat d'actions en cours

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la Société (www.legrandgroup.com).

9.2.2.2 NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS À SOUMETTRE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

Les projets de résolutions arrêtés par le Conseil d'administration de la Société en date du 19 mars 2020 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 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 90 euros par action.

Les projets de résolutions figurent en annexe 4 du présent document d'enregistrement universel.

9.2.3 - Autres valeurs mobilières donnant accès au capital

À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, il n'existe aucune valeur mobilière donnant accès au capital de la Société autre que les actions.

9.2.4 - Évolution du capital social

Au cours de l'année 2019, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal total de 1 323 916 euros par émission de 330 979 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	Motant 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
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
Annulation d'actions	08/02/2017	1 300 000	5 200 000	(57 387 122)	1 064 109 496	266 027 374	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	07/02/2018	778 377[8]	3 113 508	13 799 162	1 067 223 004	266 805 751	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	13/02/2019	689 398[9]	2 757 592	10 411 795	1 069 980 596	267 495 149	4
Annulation d'actions	13/02/2019	550 000	2 200 000	(32 734 305)	1 067 780 596	266 945 149	4
Constatation de l'augmentation de capital par émission d'actions issues de levées d'options de souscription	12/02/2020	330 979[10]	1 323 916	5 005 270	1 069 104 512	267 276 128	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.

(8) Ces 778 377 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2017 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2017 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 106 459 672,80 euros.

(9) Ces 689 398 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2018 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2018 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 146 935 887,64 euros.

(10) Ces 330 979 nouvelles actions ont été en réalité émises en 2019 suite à l'exercice d'options de souscription d'actions. Il a par ailleurs été procédé en 2019 à une distribution de la prime d'émission à hauteur de 146 768 602,04 euros.

9.2.5 - Nantissements, garanties et sûretés

À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel et à la connaissance de la Société, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement, d'une garantie ou d'une sûreté.

9.2.6 - Nombre de droits de vote

Au 31 décembre 2019, le capital de la Société était composé de 267 276 128 actions auxquelles correspondaient 267 276 128 droits de vote théoriques et 266 962 722 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 d'enregistrement universel (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 2 % 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 D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.4.1 - Responsable du document d'enregistrement universel

NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Monsieur Benoît Coquart, 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 D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les rapports de gestion figurant au chapitre 5 et à l'annexe 2 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'ils décrivent les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Benoît Coquart

Directeur Général

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

Le présent document d'enregistrement universel incorpore par référence les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 226 à 271 et aux pages 272 à 275 du document de référence 2017 déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2018 sous le numéro D. 18-0292 (accessible via le lien https://www.legrandgroup.com/fr/investisseurs-et-actionnaires/document-de-reference-et-rapport-annuel/2017) , ainsi que les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le rapport de ses contrôleurs légaux y afférent, tels que présentés aux pages 252 à 301 et aux pages 302 à 305 du document de référence 2018 déposé auprès de l'AMF le 10 avril 2019 sous le numéro D. 19 – 0306 (accessible via le lien https://www.legrandgroup.com/fr/investisseurs-et-actionnaires/document-de-reference-et-rapport-annuel/2018).

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 Camille Phelizon
Crystal Park, 63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine

Nommé Commissaire aux comptes suppléant par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 juin 2003, devenu Commissaire aux comptes titulaire à la suite de la fusion entre Pricewaterhouse et Coopers & Lybrand Audit et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2010 pour une durée de six exercices et par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2016. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Deloitte & Associés

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Représenté par Jean François Viat
6, place de la Pyramide
92908 Paris-la-Défense-Cedex

Nommé Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 21 décembre 2005 et renouvelé en tant que Commissaire aux comptes titulaire par l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2011 pour une durée de six exercices et par l'Assemblée Générale Ordinaire du 31 mai 2017. Ce mandat expire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

Monsieur Jean-Christophe Georghiou

Membre de la Compagnie régionale
des Commissaires aux comptes de Versailles

Crystal Park, 63, rue de Villiers
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

9.4.3 - Politique de l'information

RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Monsieur Franck Lemery

Directeur Financier

Adresse : 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87045 Limoges Cedex

Téléphone : + 33 (0)5 55 06 87 87

Télécopie : + 33 (0)5 55 06 88 88

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 2020 seront disponibles sur le site Internet de la Société (www.legrandgroup.com).

À titre indicatif, le calendrier de la communication financière de la Société jusqu'au 31 décembre 2020 devrait être le suivant :

- Résultats du premier trimestre 2020 : 7 mai 2020

  Début de la « *quiet period* [(1)] » le 7 avril 2020
- Assemblée Générale des actionnaires : 27 mai 2020
- Détachement du dividende : 1er juin 2020
- Paiement du dividende : 3 juin 2020
- Résultats du premier semestre 2020 : 31 juillet 2020

  Début de la « *quiet period* [(1)] » le 1er juillet 2020
- Résultats des neuf premiers mois 2020 : 5 novembre 2020

  Début de la « *quiet period* [(1)] » le 6 octobre 2020

[(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) 326

TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017 – ANNEXES 1 ET 2 326

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE) 331

TABLE DE CONCORDANCE – DÉPÔT DES COMPTES ANNUELS (ARTICLE L. 232-23 DU CODE DE COMMERCE) 334

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	336-353
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	247-299
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	354-377
	Rapport de gestion comportant les informations mentionnées à l'article L. 225-100-2 du Code de commerce	Chapitre 5	146-165
I.4°	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	9.4.1	322
I.5°	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	378-381
	Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	300-303

TABLE DE CONCORDANCE – RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017 – ANNEXES 1 ET 2

Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 – Annexes 1 et 2		Document d'enregistrement universel	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document d'enregistrement universel	9.4.1	322
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	9.4.1	322
1.3	Informations concernant les personnes ayant établi une déclaration ou un rapport	9.4.1	322
1.4	Attestation confirmant que les informations ont été fidèlement reproduites et qu'aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses	Sans objet	-
1.5	Déclaration indiquant que le document d'enregistrement a été déposé auprès de l'AMF en tant qu'autorité compétente		3
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.4.2	323
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redésignés durant la période couverte par les informations financières historiques	Sans objet	-
3	**Facteurs de risque**	**Chapitre 3**	**49-64**
4	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	9.1.1	310
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'identité juridique (LEI) de l'émetteur	9.1.2	310

4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	9.1.3	310
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, adresse de son site internet	9.1.4, 9.1.5 et 9.1.6	310
5	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	2.1.1.3	31-34
5.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et principales activités	2.1	26-34
5.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	2.1.1.3	31-34
5.2	Principaux marchés sur lesquels opère l'émetteur	2.1 et 2.2.2	26-34 et 37-39
5.3	Evénements importants dans le développement des actiivités de l'émetteur	2.1.2	34
5.4	Stratégie et objectifs de l'émetteur, tant financiers que non financiers	Chapitre 1	5-23
5.5	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	2.2.1.3, 2.2.2.1.1. et 2.4.1	36, 37-38 et 47-48
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2.4.4	48
5.7	Investissements		
5.7.1	Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.6, 8.8.1 et 8.8.2	158, 306 et 307
5.7.2	Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris	Sans objet	
5.7.3	Coentreprises et participations susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de l'actif et du passif de l'émetteur, de sa situation financière ou de ses résultats	2.2.2.2	39
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	Sans objet	
6	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description du Groupe et de la place occupée par l'émetteur	9.1.7 et 9.1.8	311 et 312
6.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.1.7, 9.1.8 et 8.1.6 (note 1.3)	311, 312 et 258-259
7	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1	Situation financière		
7.1.1	Evolution, résultat des activités et situation de l'émetteur, incluant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant non-financière, pour chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	Chapitre 1	5-23
7.1.2	a) évolution future probable des activités de l'émetteur b) activités en matière de recherche et développement	Chapitre 1 et 2.2.2.1.1.	05-23 et 37-38
7.2	Résultats d'exploitation		
7.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou les nouveaux développements, influant sensiblement sur le résultat d'exploitation de l'émetteur	5.3 et 5.4	148-151 et 152-156
7.2.2	Raison des éventuels changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.3 et 5.4	148-151 et 152-156
8	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	5.5	157-158
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description de ces flux de trésorerie	5.5.1 et 8.1.4	157 et 250
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	5.5.2	158
8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de l'émetteur	5.5	157-158
8.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7.2	Sans objet	-
9	**Environnement réglementaire**	Sans objet	-
10	**Information sur les tendances**		

T

10.1	a) principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement b) changement significatif de performance financière du groupe survenu entre la fin du dernier exercice et la date du document d'enregistrement ou fournir une déclaration négative appropriée	5.13	162
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement dont l'émetteur a raisonnablement connaissance, susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Sans objet	-
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice et indication si celle-ci est, ou non, encore valable à la date du document d'enregistrement et, le cas échéant, expliquant pourquoi elle ne l'est plus	Sans objet	-
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	Sans objet	-
11.3	Déclaration attestant que la prévision ou l'estimation du bénéfice a été établie et élaborée sur une base comparable aux informations financières historiques et conforme aux méthodes comptables de l'émetteur	Sans objet	-
12	**Organe d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale**		
12.1	Nom, adresse professionnelle, fonction au sein de l'émetteur et principales activités exercées en dehors de l'émetteur des (a) membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance, (b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions, (c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans et (d) Directeurs généraux dont le nom peut être mentionné pour prouver que l'émetteur dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires Nature de tout lien familial existant entre ces personnes Pour toute personne membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance et pour toute personne visée aux points (b) et (d), informations détaillées sur leur expertise et leur expérience en matière de gestion et **a)** nom des sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années, (indiquer également si elle a toujours, ou non, cette qualité). Il n'est pas nécessaire de dresser la liste de toutes les filiales de l'émetteur au sein desquelles la personne est aussi membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance **b)** détail de toute condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins **c)** détail de toute faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire au cours des cinq dernières années au moins, et **d)** détail de toute incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ainsi que de tout empêchement prononcé par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins	6.1.1 et annexe 3 au rapport de gestion	168-183 et 366-377
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de Surveillance et de la Direction Générale	6.1.1.2	175-180
13	**Rémunération et avantages**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales (pour toute personne visée au 12.1)	6.2	198-238
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	8.1.6 (note 5.2)	296
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de Direction**		
14.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	6.1.1	168-183
14.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, ou déclaration négative appropriée	6.1.5	197
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	6.1.3	185-194
14.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, à un régime de gouvernement d'entreprise qui lui est applicable	6.1	167-197
14.5	Eventuelles modifications significatives de gouvernance, y compris de la composition des organes d'administration et de direction et des comités, et leurs incidences si de telles modifications ont déjà été décidées	6.1	167-197-

15	**Salariés**		
15.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	4.6.2.2	133-138
15.2	Participation et stock-options	6.1.1, 6.2.2.1 et 7.2	168-183, 211-219 et 239-240
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2 et 7.3	242-243 et 244
16	**Principaux actionnaires**		
16.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration négative appropriée	7.1.1	240
16.2	Droits de vote différents, ou déclaration négative appropriée	9.3.3	319-320
16.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de l'émetteur et mesures prises pour que ce contrôle ne s'exerce pas de manière abusive	7.1	240-241
16.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	7.1.4	241
17	**Transactions avec des parties liées**	**7.4 et 8.1.6 (note 5.2)**	**245 et 296**
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
18.1	Informations financières historiques		
18.1.1	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapports d'audits	9.4.1	322
18.1.2	Changement de date de référence comptable	Sans objet	-
18.1.3	Normes comptables	8.1.6. (note 1.2)	255-257
18.1.4	Changement de référentiel comptable	Sans objet	-
18.1.5	Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, tableau des flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	Chapitre 8	246-308
18.1.6	Etats financiers consolidés	8.1.1 à 8.1.5	247-252
18.1.7	Date des dernières informations financières	8.1	247-299
18.2	Informations financières intermédiaires et autres		
18.2.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers et, le cas échéant, rapport d'examen ou d'audit	Sans objet	-
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1	Eventuelles observations, réserves, modifications d'avis ou limitations de responsabilité émises par les contrôleurs légaux	Sans objet	-
18.3.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été auditées	Sans objet	-
18.3.3	Indiquer la source et préciser l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	Sans objet	-
18.4	Informations financières pro forma	Sans objet	-
18.5	Politique en matière de dividendes		
18.5.1	Politique de distribution et éventuelle restriction applicable.	8.4	305
18.5.2	Dividende par action	8.1.6 (note 4.1) et 8.4	275-276 et 305
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	8.5	306
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	8.6	306
19	**Informations supplémentaires**		

T

19.1	Capital social		
19.1.1	Montant du capital émis et autorisé, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	9.2.1	312-315
19.1.2	Actions non représentatives du capital	Sans objet	-
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur, lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	9.2.2	316
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2 et 7.3	242-243 et 244
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.2	242-243
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	Sans objet	-
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	9.2.4	316-318
19.2	Acte constitutif et statuts		
19.2.1	Objet social de l'émetteur	9.3.1	319
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	9.3.3	319-320
19.2.3	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	9.3.6	321
20	**Contrats importants**	**8.7**	**306**
21	**Documents disponibles**	**9.4.3**	**324**

TABLE DE CONCORDANCE – RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE)

Rapport de gestion N°	Rubrique	Texte de référence	Référence	Page(s)
Situation et activité				
	Situation de la Société au cours de l'exercice écoulé	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.1	354
	Activité et résultats de la Société, de chaque filiale et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	L.233-6 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.1	354
	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, et de la situation financière de la Société et du Groupe	L.225-100-1, I, 1° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.2	354
	Affectation du résultat	-	Rapport de gestion 1.3	354-355
	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L.225-100-1, I, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.4	355
	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L.225-100-1, I, 3° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.5	355
	Indications sur les objectifs et la politique de la Société concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L.225-100-1, I, 6° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.6	355
	Description et gestion des risques financiers liés aux effets du changement climatique	L.225-100-1, I, 4° du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.7	355
	Evènements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.8	355
	Evolution prévisible de la situation de la Société	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.9	355
	Mention des succursales existantes	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.10	355
	Activités en matière de Recherche et de Développement	L.232-1, II du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.11	355
	Délais de paiement des dettes fournisseurs et clients	L.441-6-1 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.12	356
	Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des Sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L.233-6 et L.247-1 du Code de commerce	Rapport de gestion, 1.13	356
Informations relatives à la RSE de la Société		L.225-102-4 du Code de commerce	Rapport de gestion, 2	356
Rapport sur le gouvernement d'entreprise				
	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes sociétés par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé, leur nationalité, leur âge et leur principale fonction	L.225-37-4, 1° du Code de commerce Art. 13.3 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.1	356
	Dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur	Art. 13.3 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.2	356
	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes)	L.225-37-4, 2° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.3	356
	Compte-rendu de l'activité du Conseil d'administration et de ses comités	Art. 1.8 et 14.2 Code Afep-Medef	Rapport de gestion, 3.4	356

T

Composition du Conseil d'administration et de ses comités	L.225-37-4, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.5	356
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	L.225-37-4, 5° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.6	356-357
Nombre de séances du Conseil d'administration, des comités spécialisés et assiduité des administrateurs	Art. 10.1 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.7	357
Evaluation du Conseil d'administration	Art. 9.3 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.8	357
Indépendance des administrateurs	Art. 8.5 Code Afep Medef	Rapport de gestion, 3.9	357
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction de la Société	L.225-37-4, 6° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.10	357
Limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	L.225-37-4, 7° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.11	357
Procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales	L.225-39 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.12	357
Référence à un Code de Gouvernement d'Entreprise	L.225-37-4, 8° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.13	357
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L.225-37-4, 9° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.14	357
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	L.225-37-4, 3° du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.15	357
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L.225-37-5 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.16	358-359
Description de la politique de rémunération des mandataires sociaux	L.225-37-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.17	360
Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.18	360
Présentation du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la rémunération moyenne des salariés de la Société et évolution de ce ratio au cours des cinq derniers exercices	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.19	360
Présentation du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la rémunération médiane des salariés de la Société et évolution de ce ratio au cours des cinq derniers exercices	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.20	360
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci	L.225-37-3 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.21	360
Obligations de conservation des stock-options et des actions gratuites par les dirigeants	L.225-197-1, II et L.225-185 du Code de commerce	Rapport de gestion, 3.22	360
Actionnariat et capital			
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	L233-13 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.1	361
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices éligibles à l'abattement de 40 % et non éligibles à cet abattement	243 bis du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 4.2	361
Informations relatives aux acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions	L.225-211 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.3	361-362
Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Rapport de gestion, 4.4	362
Informations sur les ajustements des bases de conversion ou des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	L.228-99, R.228-90 et R.228-91 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.5	362
Informations sur les ajustements du nombre et/ou du prix des actions correspondant aux stock-options et des actions de performance	L.225-181 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.6	362

Etat de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	L.225-102 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.7	362-363
Nom, activité et résultat des sociétés contrôlées et part du capital détenu	L.233-13 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.8	363
Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	R.233-19 du Code de commerce	Rapport de gestion, 4.9	363
Autres informations juridiques, financières et fiscales de la Société			
Dépenses somptuaires	223 quater du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 5.1	363
Réintégration des frais généraux excessifs ou ne figurant pas sur le relevé spécial	223 quinquies du Code Général des Impôts	Rapport de gestion, 5.2	363
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R.225-102 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.3	363
Montants des prêts à moins de deux ans consentis par la Société	L.511-6 du Code monétaire et financier	Rapport de gestion, 5.4	363
Etat des cautionnements, avals et garanties donnés et autres sûretés consenties	L.232-1, 1° du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.5	363
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L.464-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.6	363
Informations sur les installations classées Seveso seuil haut	L.225-102-2 du Code de commerce	Rapport de gestion, 5.7	363

T

TABLE DE CONCORDANCE – DÉPÔT DES COMPTES ANNUELS (ARTICLE L. 232-23 DU CODE DE COMMERCE)

Dépôt des comptes annuels (Article L. 232-23 du Code de commerce)	Document d'enregistrement universel	
Rubrique	**Référence**	**Page(s)**
Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels	Annexe 3	378-381
Comptes annuels	Annexe 1	336-353
Rapport de gestion sociale	Annexe 2	354-377
Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	8.2	300-303
Comptes consolidés	8.1	247-299
Rapport de gestion du Groupe	Chapitre 5	146-165

ANNEXES

A

ANNEXE 1 **336**

Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (comptes sociaux) 336
Notes annexes aux états financiers 339

ANNEXE 2 **354**

Rapport de gestion du Conseil d'administration du 19 mars 2020 incluant les modifications apportées par le Conseil d'administration du 10 avril 2020 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020 de Legrand SA (la « Société ») 354

ANNEXE 3 **378**

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 378

ANNEXE 4 **382**

Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 382
Rapport du Conseil d'administration 382
Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 413

ANNEXE 1

Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (comptes sociaux)

Compte de résultat

	Période de 12 mois close le	
(en milliers d'euros)	**31 Décembre 2019**	**31 Décembre 2018**
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires	24 725	18 592
Autres produits d'exploitation	1 790	1 245
Total produits d'exploitation	**26 515**	**19 837**
Charges d'exploitation		
Autres achats et charges externes	(7 996)	(6 525)
Impôts, taxes et versements assimilés	(1 098)	(707)
Frais de personnel	(9 812)	(9 657)
Dotations aux amortissements et provisions	(2 538)	(1 373)
Autres charges	(711)	(656)
Total charges d'exploitation	**(22 155)**	**(18 918)**
Résultat d'exploitation	**4 360**	**919**
Produits financiers		
Des participations	450 007	249 851
Des autres valeurs mobilières, créances de l'actif immobilisé	5 977	5 173
Reprises de provisions et transferts de charges	1 933	0
Gains de change	0	1
Autres intérêts et produits assimilés	0	0
Total Produits Financiers	**457 917**	**255 025**
Charges financières		
Dotations aux amortissements et provisions	(1 956)	(3 418)
Pertes de change	0	0
Intérêts, charges assimilées et autres charges financières	(39 652)	(41 609)
Total Charges Financières	**(41 608)**	**(45 027)**
Résultat financier	**416 309**	**209 998**
Résultat courant avant impôts	**420 669**	**210 917**
Résultat exceptionnel	**(3 141)**	**149**
Bénéfice de l'exercice avant impôt et participation	**417 528**	**211 066**
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(109)	(161)
Impôt sur les bénéfices	13 944	16 630
Bénéfice net de l'exercice	**431 363**	**227 535**

Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Actif immobilisé		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	5 004 544	4 613 216
Total Actif Immobilisé	**5 004 544**	4 613 216
Actif circulant		
Créances	51 632	34 056
Valeurs mobilières de placement	523	238
Disponibilités	502	70
Total Actif Circulant	**52 657**	**34 364**
Comptes de régularisation	**15 567**	**12 455**
TOTAL ACTIF	**5 072 768**	**4 660 035**

Passif

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Capitaux propres		
Capital social	1 069 105	1 069 980
Primes et réserves	631 183	788 441
Résultat de l'exercice	431 363	227 535
Provisions réglementées et subventions		0
Total capitaux propres	**2 131 651**	**2 085 956**
Provisions	**2 737**	**3 911**
Dettes financières		
Autres dettes financières	2 921 271	2 520 090
Total dettes financières	**2 921 271**	**2 520 090**
Autres dettes	**17 109**	**50 078**
Comptes de régularisation	**0**	**0**
TOTAL PASSIF	**5 072 768**	**4 660 035**

A

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	Période de 12 mois close le 31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Résultat net de la période	**431 363**	**227 535**
Mouvements des actifs et passifs n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :		
– Dotations nettes aux amortissements et provisions	(1 893)	1 933
– Dotations nettes aux amortissements sur charges réparties sur plusieurs exercices	2 874	2 394
– Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(1 173)	(3 876)
– Dotations nettes aux provisions réglementées	0	0
– (Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	0	0
– Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	(5 941)	(3 305)
Marge brute d'autofinancement	**425 230**	**224 681**
Variation du besoin en fonds de roulement :		
– Créances clients, comptes rattachés et autres créances	10 749	15 960
– Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes	(30 209)	32 992
– Autres actifs et passifs opérationnels	(45)	0
Flux de trésorerie des opérations courantes	**405 725**	**273 633**
– Produit résultant des cessions d'actifs	0	0
– Réductions d'immobilisations financières	0	0
– Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	0	0
– Acquisition d'immobilisations financières	(43)	(24)
Flux de trésorerie des opérations d'investissements	**(43)**	**(24)**
– Augmentation de capital et prime d'émission	6 329	13 170
– Cession (rachat) d'actions propres et contrat de liquidité	(18 636)	(34 866)
– Dividendes payés par Legrand	(357 063)	(336 818)
– Augmentation (diminution) des emprunts (dont prêts et emprunts intragroupe)	(35 754)	84 839
Flux de trésorerie des opérations financières	**(405 124)**	**(273 675)**
Variation nette de la trésorerie	**558**	**(66)**
Trésorerie au début de la période	(71)	(5)
Trésorerie à la fin de la période	**487**	**(71)**

Notes annexes aux états financiers

NOTE 1 - RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 339
NOTE 2 - ACTIF IMMOBILISÉ 341
NOTE 3 - AUTRES CRÉANCES 342
NOTE 4 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT 342
NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION 342
NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES 343
NOTE 7 - TABLEAU DES PROVISIONS 349
NOTE 8 - DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES 349
NOTE 9 - INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 350
NOTE 10 - AUTRES INFORMATIONS 351
NOTE 11 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 353
NOTE 12 - ÉVÉNEMENTS POSTERIEURS À LA CLÔTURE 353

NOTE 1 - RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes comptables résultant de la réglementation et conformément au plan comptable révisé et suivant les mêmes méthodes.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices.

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

1.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Cette rubrique correspond à des logiciels amortis sur 3 ans. Ces logiciels bénéficient d'un amortissement fiscal sur 12 mois, constaté par un amortissement dérogatoire.

1.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières sont principalement constituées par les titres de participation. Ces derniers sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur d'usage. Cette dernière est déterminée en fonction de l'actif net réévalué de la Société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir.

1.4 RACHAT D'ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITE

1.4.1 Classement comptable

Le classement comptable des actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat est conforme à l'avis CU CNC n° 98-D et dépend de la formulation des objectifs du ou des programmes de rachat.

- affectation explicite à l'attribution aux salariés : les actions sont inscrites en valeurs mobilières de placement, dans la rubrique « actions propres » ;
- affectation explicite à la réduction de capital ou affectations explicites autres que les cas précédents : les actions sont inscrites en autres immobilisations financières, dans les rubriques « actions propres en voie d'annulation » ou « autres actions propres » ;
- les actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont également comptabilisées en autres immobilisations financières, dans la rubrique « autres actions propres » ;
- les espèces ou placements court terme indisponibles dans le cadre du contrat de liquidité sont enregistrés en autres immobilisations financières dans la rubrique « autres créances immobilisées ».

1.4.2 Dépréciation des actions propres

Les actions propres en voie d'annulation sont évaluées à leur coût d'achat.

Les autres actions propres sont évaluées au plus bas de leur coût d'entrée et de leur valeur d'inventaire. La valeur d'inventaire est constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture de l'exercice. Une dépréciation est constatée pour les moins-values latentes éventuelles. Les moins-values liées au transfert des actions propres aux salariés sont enregistrées en résultat exceptionnel.

Pour les actions rachetées et affectées à des plans de stock-options ou des plans d'actions de performance, une provision pour 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, apprécié au cas par cas.

1.7 DETTES ET CRÉANCES EN DEVISES

Elles figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours constaté à la fin de l'exercice.

1.8 CHARGES À RÉPARTIR

Les charges à répartir représentent les frais d'émission des financements. Ils sont amortis sur la durée des emprunts.

1.9 PRIMES DE REMBOURSEMENT DES OBLIGATIONS

Les primes de remboursement au bilan sont les primes de remboursement liées aux emprunts obligataires émis en 2012, 2015, 2017, 2018 et 2019, décrits en note 8.2. Ces primes sont amorties sur la durée des emprunts.

1.10 PROVISION POUR INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET AUTRES RÉGIMES DE RETRAITE

Un régime à prestations définies précise le montant des prestations que les salariés recevront à leur retraite, lequel dépend habituellement d'un ou de plusieurs facteurs tels que l'âge, le nombre d'années de cotisation et la rémunération. Le passif enregistré au bilan relatif aux régimes de retraite à prestations définies est la valeur actuelle des engagements à la date du bilan diminuée de la juste valeur des actifs du régime. Les coûts des services passés, résultant des effets des changements de régimes de retraite, sont intégralement comptabilisés en charges dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus. Concernant les écarts actuariels, ils sont toujours enregistrés directement au compte de résultat.

Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont calculés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de services futurs du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties futures de fonds estimées sur la base d'un taux d'actualisation déterminé par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie. Il est arrêté sur la base de l'indice externe iBoxx € Corporates AA 10+, communément retenu comme référence.

Les provisions constituées au bilan couvrent des droits non définitivement acquis concernant les salariés encore en activité au sein de la Société. La Société n'a aucun engagement vis-à-vis d'anciens salariés, les droits définitivement acquis par ceux-ci leur ayant été payés lors de leur départ à la retraite, soit directement, soit par le biais d'un versement libératoire unique à une compagnie d'assurance spécialisée dans le service des rentes.

Le principal régime à prestations définies en vigueur en France concerne le droit à indemnités de fin de carrière.

Tout salarié partant à la retraite a droit à une indemnité de départ proportionnelle à son ancienneté dans l'entreprise.

Cette indemnité est définie par la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise. Elle peut être issue d'un accord d'entreprise si celui-ci est plus favorable au salarié et est généralement différente selon le statut (cadre/non cadre) du salarié.

1.11 PROVISION POUR PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS

Legrand SA a adhéré à l'accord dérogatoire de participation du 13 juin 2018. Cet accord de participation s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les calculs de la réserve spéciale de participation de 2018 à 2020. Le périmètre des sociétés parties à l'accord inclut la Société et les sociétés Legrand France, Legrand SNC, Alpes Technologies, Cofrel, Ura, Planet-Wattohm, Intervox Systèmes, Legrand Cable Management, Legrand Énergie Solutions et Legrand Data Center Solutions.

Legrand SA a également adhéré à l'accord d'intéressement du 13 juin 2018. Cet accord d'intéressement s'applique pour une durée de 3 ans et donc pour les exercices 2018 à 2020 pour le même périmètre que celui énoncé pour l'accord dérogatoire de participation.

1.12 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour ce document, la Société définit la trésorerie nette comme l'ensemble des dépôts bancaires et des concours bancaires courants (compris dans les dettes financières) dont l'échéance initiale n'excède pas trois mois.

NOTE 2 - ACTIF IMMOBILISÉ

2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019			
	Valeur brute début période	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute fin période
Logiciels-valeur brute	479	0	(275)	204
Logiciels-amortissements	(479)	0	275	(204)
Total Immobilisations Incorporelles Nettes	**0**	**0**	**0**	**0**

2.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019		
	Valeur brute début période	Variations de l'exercice	Valeur brute fin période
Titres de participation			
Legrand France SA	3 773 659	0	3 773 659
Total	**3 773 659**	**0**	**3 773 659**
Créances rattachées à des participations			
Prêt à Legrand France SA	783 710	405 978	1 189 688
Total	**783 710**	**405 978**	**1 189 688**
Autres immobilisations financières			
Actions propres en voie d'annulation	34 934	(18 747)	16 187
Autres actions propres	19 441	(16 508)	2 933
Autres créances immobilisées	3 357	18 671	22 028
Dépôts, cautions et autres prêts	48	41	89
Total	**57 780**	**(16 543)**	**41 237**
Provisions pour dépréciation			
Dépréciation des autres actions propres	(1 933)	1 893	(40)
Total	**(1 933)**	**1 893**	**(40)**
Total Immobilisations Financières Nettes	**4 613 216**	**391 328**	**5 004 544**

Pour les autres actions propres, la variation s'entend des rachats nets de cessions de la période.

2.2.1 Titres de participation

Les titres n'ont donné lieu à aucune provision.

2.2.2 Créances rattachées à des participations

Le 6 juillet 2017, la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 480 632 milliers d'euros pour une durée de 4 ans, soit à échéance le 6 juillet 2021. Ce prêt est assorti d'un intérêt annuel de 0,54 %.

Le 9 octobre 2017, la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 397 040 milliers d'euros pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 9 octobre 2023. Ce prêt est assorti d'un intérêt correspondant au taux variable Euribor 1 mois + 0,63 %, avec capitalisation des intérêts.

Le 1er juillet 2019, la Société met en place un contrat de prêt avec la société Legrand France SA d'un montant de 400 000 milliers d'euros pour une durée de 9 ans, soit à échéance le 1er juillet 2028. Ce prêt est assorti d'un intérêt correspondant au taux variable Euribor 1 mois + 0,69 %, avec capitalisation des intérêts.

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).

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 2019, Legrand détient 39 613 actions dans le cadre de ce contrat pour une valeur d'acquisition de 2 904 610 euros, présentées en autres actions propres. Les actions font l'objet d'une dépréciation au 31 décembre 2019 pour 12 057 euros.

Les mouvements sur l'exercice 2019, au titre de ce contrat, se sont traduits par un flux de trésorerie positif de 18 724 010 euros et correspondent aux cessions nettes d'acquisitions de 310 606 actions.

Ce montant a été financé par le compte espèces et placements à court terme du contrat de liquidité, dont le solde est de 22 028 508 euros au 31 décembre 2019 lequel est présenté 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 - AUTRES CRÉANCES

Les créances de l'actif circulant s'analysent comme suit :

	Montant	Échéances	
(en milliers d'euros)	Valeur nette	À un an au plus	À plus d'un an
Créances clients	8 286	8 286	0
Etat, impôt sur le bénéfice	11 117	11 117	0
Taxe sur la valeur ajoutée	511	511	0
Créances d'intégration fiscale	207	207	0
Autres créances	31 511	31 511	0
TOTAL A LA FIN DE LA PÉRIODE	**51 632**	**51 632**	**0**
TOTAL AU DÉBUT DE LA PÉRIODE	**34 056**	**34 056**	**0**

NOTE 4 - VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

En 2019 et 2018, ce poste est uniquement composé des actions propres rachetées dans l'objectif d'une attribution aux salariés.

	31 Décembre 2019			31 Décembre 2018
(en milliers d'euros)	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Plans d'actions de performance	523	0	523	238
TOTAL	**523**	**0**	**523**	**238**

Le descriptif du programme de rachat d'actions en cours portant sur un montant maximal de 1 milliard d'euros a été publié le 29 mai 2019.

Au cours de l'exercice 2019, la Société a racheté 335 000 actions pour une valeur de 20 351 112 euros.

La décomposition de ce poste est indiquée en note 6.1.

NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Charges payées d'avance	66	21
Charges différées à répartir	4 908	4 122
Primes de remboursement	10 593	8 312
TOTAL	**15 567**	**12 455**

NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES

6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social au 31 décembre 2019 est de 1 069 104 512 euros représentés par 267 276 128 actions de 4 euros de nominal chacune, auxquelles correspondent 267 276 128 droits de vote théoriques et 266 962 722 droits de vote exerçables (déduction faite des actions détenues par la Société à cette date).

La Société détient 313 406 actions au 31 décembre 2019 contre 905 347 actions au 31 décembre 2018, soit une diminution de 591 941 actions correspondant :

- au rachat de 600 000 actions en dehors du contrat de liquidité;
- au transfert de 331 335 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance;
- à l'annulation de 550 000 actions ;
- à la cession nette de 310 606 actions dans le cadre du contrat de liquidité (voir note 2.2.3).

Au 31 décembre 2019, la Société détient 313 406 actions pour une valeur d'acquisition de 19 614 935 euros, affectées de la façon suivante :

- à la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 8 793 actions et pour une valeur d'acquisition de 523 405 euros ;
- au contrat de liquidité pour 39 613 actions pour une valeur d'acquisition de 2 904 610 euros (voir note 2.2.3);
- au rachat pour annulation de 265 000 actions et pour une valeur d'acquisition de 16 186 920 euros.

Le détail donne ci-dessous l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2019 :

	Nombre d'actions	Nominal	Valeur du capital *(en euros)*	Prime démission *(en euros)*
Au 31 décembre 2018	267 495 149	4	1 069 980 596	712 210 665
Souscription d'actions du plan d'options 2009	82 578	4	330 312	728 173
Souscription d'actions du plan d'options 2010	248 401	4	993 604	4 277 099
Annulation d'actions propres	(550 000)	4	(2 200 000)	(32 734 305)
Remboursement d'apport*				(146 768 602)
Au 31 décembre 2019	**267 276 128**	**4**	**1 069 104 512**	**537 713 030**

** Quote-part des dividendes distribués en juin 2018 prélevée sur la prime d'émission*

Le Conseil d'administration du 13 février 2019 a décidé l'annulation de 550 000 actions auto-détenues affectées à l'objectif d'annulation (actions rachetées en 2018). La différence entre le prix de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, soit un montant de 32 734 305 euros, a été affectée en diminution de la prime d'émission.

Dans le cadre des plans d'options de souscription d'action 2009 à 2010, 330 979 actions ont été souscrites au cours de l'exercice 2019 représentant une augmentation de capital, prime d'émission incluse, d'un montant de 6 329 187 euros.

6.2 PRIMES ET RÉSERVES

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Avant répartition		
Primes d'émission	537 712	712 211
Primes-frais de mise en bourse	(33 206)	(33 206)
Réserve légale	106 998	106 722
Réserves indisponibles	19 679	2 714
Autres réserves et report à nouveau	0	0
TOTAL	**631 183**	**788 441**

Les réserves indisponibles correspondent au solde des rachats d'actions, hors actions détenues en vue de leur annulation.

A

6.3 MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019
Capitaux propres à l'ouverture de l'exercice avant répartition	2 085 956
Variations en cours d'exercice après répartition :	0
- du capital	(876)
- des primes d'émission	(27 729)
- des réserves et report à nouveau	0
- des réserves indisponibles	0
- des dividendes versés*	(357 063)
- des provisions réglementées et subventions	0
- du résultat de l'exercice	431 363
- autres	0
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE AVANT RÉPARTITION	**2 131 651**

** Cette distribution s'est faite par prélèvement sur :*

- *d'une part le bénéfice distribuable à hauteur de 0,789 euro par action, soit 210 294 milliers d'euros;*
- *et d'autre part sur la prime d'émission à hauteur de 0,551 euro par action, soit 146 769 milliers d'euros.*

Le 29 mai 2019, l'Assemblée Générale Mixte de Legrand SA a décidé la distribution d'un dividende de 1,34 euro par action, soit 357 063 milliers d'euros.

6.4 PLANS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

6.4.1 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration de la Société a également approuvé la mise en œuvre des plans d'actions de performance mentionnés ci-dessous :

	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plans 2018	Plans 2019
Date d'Assemblée	24/05/2013	24/05/2013	27/05/2016	27/05/2016	30/05/2018
Date du Conseil d'administration	29/05/2015	27/05/2016	31/05/2017	30/05/2018	29/05/2019
Nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement	394 108 (1)	502 924 (1)	492 254 (1)	524 123	617 818
dont le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	*13 434* (1)	*15 504* (1)	*12 503* (1)	*19 546* (1)	*22 954* (1)
- Gilles Schnepp	*13 434*	*15 504*	*12 503*	*0*	*0*
- Benoît Coquart	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*19 546*	*22 954*
Date d'acquisition des actions	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2021 (3) 15/06/2022 (4)	15/06/2022 (3) 15/06/2023 (4)
Date de fin de période de conservation	17/06/2019	17/06/2020	17/06/2021	15/06/2023 (3) 15/06/2022 (4)	15/06/2024 (3) 15/06/2023 (4)
Nombre d'actions de performance souscrites au 31 décembre 2019	(331 335)	0	0	0	
Nombre cumulé d'actions de performance annulées, caduques ou ajustées	(62 773) (5)	(29 823)	(29 233)	(20 246)	(9 948)
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES GRATUITEMENT RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2019	**0**	**473 101**	**463 021**	**503 877**	**607 870**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre d'actions de performance attribuées, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce, de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des actions de performance. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance a été réduit suite à la décision de Gilles Schnepp de renoncer à une partie des actions de performance qui lui avaient été initialement attribuées dans le cadre des plans 2015 et 2016.

(2) Charge totale par plan évaluée à la date du Conseil d'administration avec une hypothèse de réalisation de 100 % pour chaque critère de performance. Cette charge est à étaler sur les périodes d'acquisition.

(3) Date applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction.

(4) Date applicable aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction.

(5) Y compris le nombre d'actions de performance ajusté au titre des conditions de performance à 90,8 %.

A

6.4.1.1 *Plans d'actions de performance 2015, 2016, 2017*

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence et de plusieurs critères de performance. La période d'acquisition est de quatre ans.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance par plan	
		2015	2016-2017
Critère de performance financière « externe »	Comparaison entre la moyenne arithmétique sur une période de trois ans de la marge d'EBITDA consolidée de Legrand telle qu'elle ressort des comptes consolidés et la moyenne arithmétique des marges d'EBITDA réalisée par les sociétés composant l'indice MSCI World Capital Goods au cours de cette même période.	1/2	1/3
Critère de performance financière « interne »	Moyenne arithmétique sur une période de trois ans du niveau de *cash flow* libre normalisé en pourcentage du chiffre d'affaires, tel qu'il ressort des comptes consolidés.	1/2	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.	N/A	1/3

Suite à l'application de la norme IFRS 16 par le Groupe, le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a décidé de remplacer, en ce qui concerne la mesure de la performance de l'année 2019 du plan 2017, les critères d'EBITDA et de cash flow libre par des critères de marge opérationnelle et de croissance organique ajustée avant acquisitions alignés sur les objectifs 2019 de la Société.

6.4.1.2 *Plans d'actions de performance 2018 et 2019*

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées aux bénéficiaires est déterminé après application d'une condition de présence effective dans le Groupe à l'expiration de la période d'acquisition et de plusieurs critères de performance.

Pour le dirigeant mandataire social et les membres du Comité de Direction, la période d'acquisition est de trois ans plus une période de conservation supplémentaire de deux ans ; pour les autres bénéficiaires, la période d'acquisition est de quatre ans, sans période de conservation.

Critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction

Les critères de performance applicables au dirigeant mandataire social et aux membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions(1)	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés),

Critères de performance applicables aux autres bénéficiaires

Les critères de performance applicables aux autres bénéficiaires hors dirigeant mandataire social et membres du Comité de Direction ont été définis comme suit :

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions(1)	L'objectif à atteindre pour ce critère fixé annuellement correspond aux bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné. Le taux de réalisation annuel se mesure par rapport à l'objectif annuel. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Le taux de réalisation annuel correspond au taux d'atteinte de la feuille de route RSE annuelle. Le taux de paiement final du critère correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.	1/3

(1) La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions correspond au résultat opérationnel ajusté (se référer aux chiffres clés).

Le taux de paiement final de chacun des critères correspond à la moyenne arithmétique sur une période de trois ans des taux de réalisation annuels.

Dans l'hypothèse où l'ensemble des actions de performance des plans 2016 à 2019 étaient attribuées selon l'allocation cible avant application des critères de performance (soit 2 047 869 actions), cela représenterait une dilution de 0,8 % du capital de la Société au 31 décembre 2019.

A

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 2009	Plan 2010
Date d'Assemblée	15/05/2007	15/05/2007
Date du Conseil d'administration	04/03/2009	04/03/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 192 949 (1)	3 288 702 (1)
dont le nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	*95 459* (1)	*224 083* (1)
- Gilles Schnepp	*48 711* (1)	*138 813* (1)
- Olivier Bazil	*46 748* (1)	*85 270* (1)
Point de départ d'exercice des options	05/03/2013	05/03/2014
Date d'expiration	04/03/2019	04/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	12,82 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration	21,12 euros (1) Moyenne des vingt derniers cours de clôture précédant la date du Conseil d'administration
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	(2) (3)	(2) (3)
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019	(1 074 938)	(2 590 054)
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	(118 011)	(240 817)
OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31 DECEMBRE 2019	**0**	**457 831**

(1) Compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par les Assemblées Générales Mixtes annuelles de la Société, les 29 mai 2015, 27 mai 2016, 31 mai 2017, 30 mai 2018 et 29 mai 2019, il a été procédé à un ajustement du nombre et du prix d'exercice des stocks-options, dans les conditions prévues à l'article L.228-99 du Code de commerce de façon à tenir compte de l'incidence de cette opération sur les intérêts des bénéficiaires des stocks-options.

(2) À l'issue d'une durée maximum de 4 ans sauf démission ou licenciement pour faute lourde.

(3) 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 2019 s'est élevé à 62,39 euros.

Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options (soit 457 831 options) étaient exercées, cela représenterait une dilution maximale de 0,2 % du capital de la Société au 31 décembre 2019 (cette dilution est maximale car elle ne tient pas compte du prix de souscription de ces options).

NOTE 7 - TABLEAU DES PROVISIONS

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019			
	Au début de la période	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	A la fin de la période
Provisions pour pensions et obligations similaires	484	442	0	926
Autres provisions	3 427	1 137	(2 753)	1 811
Provisions	**3 911**	**1 579**	**(2 753)**	**2 737**
Dépréciation sur immobilisations financières	1 933	40	(1 933)	40
Dépréciation sur valeurs mobilières de placement	0	0	0	0
Provisions pour dépréciations	**1 933**	**40**	**(1 933)**	**40**
TOTAL	**5 844**	**1 619**	**(4 686)**	**2 777**
Dotations et reprises				
- d'exploitation		1 579	(2 753)	
- financières		40	(1 933)	
- exceptionnelles		0	0	
TOTAL		**1 619**	**(4 686)**	

Les autres provisions sont constituées par le forfait social sur les plans d'actions de performance. (se référer à la note 6.4.1)

NOTE 8 - DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES DETTES

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019			
		Échéances		
	Montant net	À un an au plus	À plus d'un an et à cinq ans au plus	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires	2 921 256	21 256	1 300 000	1 600 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, dont :				
- À un an maximum à l'origine	15	15	0	0
- À plus d'un an à l'origine	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières divers	0	0	0	0
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**2 921 271**	**21 271**	**1 300 000**	**1 600 000**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 387	2 387	0	0
Dettes fiscales et sociales	7 070	7 070	0	0
Autres dettes	7 652	7 652	0	0
TOTAL AUTRES DETTES	**17 109**	**17 109**	**0**	**0**
TOTAL A LA FIN DE LA PÉRIODE	**2 938 380**	**38 380**	**1 300 000**	**1 600 000**
TOTAL AU DÉBUT DE LA PÉRIODE	**2 570 168**	**70 168**	**1 300 000**	**1 200 000**

8.1 CONTRAT DE CREDIT 2011

En octobre 2011, la Société a conclu avec six banques un Contrat de crédit permettant de bénéficier d'une ligne de crédit multidevises d'un montant de 900,0 millions d'euros, renouvelable par tirages successifs et d'échéance 5 ans avec option de renouvellement de deux fois un an. Dans le cadre de ce contrat, la marge appliquée au-delà des taux de marché est fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe.

A

En juillet 2014, la Société a signé un accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit avec l'ensemble des banques y ayant souscrit.

Au terme de cet accord, la maturité maximum de la ligne de crédit a été allongée de 3 ans, soit jusqu'en juillet 2021, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles d'octobre 2011.

En décembre 2019, la Société a signé un nouvel accord d'amendement et d'extension du Contrat de Crédit avec l'ensemble des banques y ayant souscrit. Au terme de cet accord :

- la maturité maximum de la ligne de crédit multidevises de 900,0 millions d'euros a été allongée de 5,5 ans, soit jusqu'en décembre 2026, incluant une option de renouvellement de deux fois un an, avec des conditions financières améliorées par rapport à celles de juillet 2014 et,.
- la marge appliquée au-delà des taux de marché reste fixée en fonction de la notation attribuée au Groupe, mais sera augmentée ou diminuée chaque année en fonction du taux de réalisation annuel de la feuille de route RSE du Groupe.

Le Contrat de Crédit ne fait pas l'objet de covenant.

Au 31 décembre 2019, la Société n'effectue pas de tirage sur cette ligne de crédit.

8.2 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En avril 2012, la Société a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 10 ans, soit à échéance le 19 avril 2022. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 3,375 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En décembre 2015, la Société a émis un emprunt obligataire de 300,0 millions d'euros conclu pour une durée de 12 ans, soit à échéance le 16 décembre 2027. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,875 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juillet 2017, la Société a émis un emprunt obligataire d'un milliard d'euros, en deux tranches respectives de 500,0 millions d'euros chacune, de maturités 7 et 15 ans. Les dates d'échéance respectives de ces deux tranches d'obligations sont fixées au 6 juillet 2024 et au 6 juillet 2032, leurs coupons à respectivement 0,750 % et 1,875 % par an et feront l'objet d'un remboursement in fine.

En octobre 2017, la Société a émis un emprunt obligataire de 400,0 millions d'euros pour une durée de 6 ans, soit à échéance le 09 octobre 2023. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 0,50 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En mars 2018, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 8 ans, soit à échéance le 06 mars 2026. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 1,0 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

En juin 2019, la Société a émis un emprunt obligataire pour un montant total de 400,0 millions d'euros conclu pour une durée de 9 ans, soit à échéance le 24 juin 2028. Cet emprunt est assorti d'un coupon de 0,625 % par an et fera l'objet d'un remboursement in fine.

8.3 AUTRES DETTES

Les autres dettes comprennent le montant des dettes d'intégration fiscale pour 7 631milliers d'euros.

NOTE 9 - INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le chiffre d'affaires s'élève à 24 725 milliers d'euros et représente des prestations de services intragroupe situées à 100 % en France.

Le résultat exceptionnel se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	0	0
Produits exceptionnels sur opérations de capital	2 163	217
Reprises sur provisions et transferts de charges	18 556	0
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	**20 719**	**217**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(3 794)	0
Charges exceptionnelles sur opérations de capital	(20 066)	(68)
Dotations aux amortissements et provisions	0	0
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	**(23 860)**	**(68)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(3 141)**	**149**

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 2 163 milliers d'euros (produits) ainsi que des attributions d'actions de performance transférées aux bénéficiaires au titre du plan 2015 pout 20 066 milliers d'euros (charges).

Le compte reprise et transfert de charges exceptionnelles comprend un produit de 18 556 milliers d'euros, reflet des refacturations des moins-values constatées ou prévues au niveau de la société Legrand SA suite au transfert des actions de performance aux salariés des différentes filiales du Groupe.

NOTE 10 - AUTRES INFORMATIONS

10.1 IMPÔTS

10.1.1 Accroissement et allégement de la dette future d'impôt

	Base : produits (ou charges)				Produits (ou charges) fiscaux latents*		
		Mouvements de l'exercice					
(en milliers d'euros)	01/01/2019	Dotation	Reprise	31/12/2019	01/01/2019	Variation	31/12/2019
Différences entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains postes :							
Produits imposés non encore comptabilisés							
Gains de change latent							
Charges non déductibles temporairement							
Participation	(194)	0	12	(182)	67	(9)	58
Pensions, obligations similaires et indemnités	(474)	(439)	0	(913)	123	113	236
Autres provisions	(3 409)	(1 138)	2 693	(1 854)	1 127	(637)	490
Impôts, taxes et autres	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**(4 077)**	**(1 577)**	**2 705**	**(2 949)**	**1 317**	**(533)**	**784**

** Déterminés selon la méthode du report variable, et en tenant compte de la contribution sociale de 3,3% ayant pris effet au 1er janvier 2000. Le taux retenu est le taux en vigueur pour l'exercice 2019,*

10.1.2 Intégration fiscale

La Société est la mère de l'intégration fiscale qui regroupe les sociétés françaises du Groupe qui répondent aux critères d'entrée dans cette intégration. Cette intégration fiscale s'est créée au 1er janvier 2003.

La convention d'intégration fiscale conclue est la convention dite de « neutralité » dans laquelle chaque filiale calcule et paye son impôt à la mère comme si elle avait été en dehors de l'intégration fiscale.

Le compte impôt enregistre la différence entre l'impôt dû dans l'intégration fiscale et l'impôt lié aux résultats des filiales fiscalement bénéficiaires.

Pour l'année 2019, le produit d'impôt net est de 13 944 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 2019.

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 2019 et 2018, la Société était engagée pour les montants suivants :

(en milliers d'euros)	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Garanties concédées à des banques	0	0
Garanties concédées à d'autres organismes	63	63
TOTAL	**63**	**63**

10.4 EFFECTIFS

	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Effectifs moyens		
Cadres	37	31
Employés	5	4
Apprentis	1	2
TOTAL	**43**	**37**

10.5 RÉMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX DIRIGEANTS ET NON DIRIGEANTS

Durant l'année 2019, la rémunération attribuée à Monsieur Gilles Schnepp s'élève à 625 milliers d'euros, et la rémunération attribuée à Monsieur Benoît Coquart s'élève à 1 546 milliers d'euros.

Pour plus de détails sur les rémunérations de Messieurs Gilles Schnepp et Benoît Coquart ainsi que des mandataires sociaux non dirigeants, le lecteur est invité à se référer au chapitre 6.2.2 du document d'enregistrement universel.

10.6 INFORMATIONS SUR LES PARTIES LIÉES

En application du décret n° 2009-267 du 09 mars 2009, il n'y a aucune transaction significative effectuée par la Société avec des parties liées lorsque ces transactions n'ont pas été conclues aux conditions normales de marché.

10.7 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital social	Autres capitaux propres	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres		Prêts et avances	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat de l'exercice Bénéfice (perte)	Dividende encaissé
(en milliers d'euros)	euros		%	Brute	Nette					
Sociétés françaises										
Legrand France SA	54 913	757 838	100	3 773 659	3 773 659	1 220 742	63	872 120	328 518	450 008

Les informations ci-dessus sont données sous réserve de modification du résultat décidé par le Conseil.

NOTE 11 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Néant.

NOTE 12 - ÉVÉNEMENTS POSTERIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

A

ANNEXE 2

Rapport de gestion du Conseil d'administration du 19 mars 2020 incluant les modifications apportées par le Conseil d'administration du 10 avril 2020 à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020 de Legrand SA (la « Société »)

Le présent rapport de gestion a été arrêté par le Conseil d'administration en date du 19 mars 2020. En date du 10 avril 2020 et conformément à ce qui a été communiqué par le Groupe Legrand en date du 11 avril 2020, le Conseil a modifié la proposition de dividende en la ramenant à 1,34 euro par action contre 1,42 euro par action initialement proposé.

1. SITUATION ET ACTIVITE

1.1 Situation de la Société au cours de l'exercice écoulé, activité et résultats de la Société, de chaque filiale et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité

Le chiffre d'affaires s'élève à 24,7 millions d'euros et représente des prestations de services faites au sein du Groupe.

Les autres produits d'exploitation sont de 1,8 million d'euros au 31 décembre 2019.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 22,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 à comparer à 18,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, le résultat d'exploitation est de 4,3 millions d'euros (il était de 0,9 million d'euros au 31 décembre 2018).

Le résultat financier de l'exercice 2019 s'élève à 416,3 millions d'euros à comparer à 209,9 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette variation s'explique principalement par la hausse des dividendes perçus.

Le résultat exceptionnel est une perte de 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 à comparer au bénéfice de 0,1 million d'euros au 31 décembre 2018. Cette variation s'explique principalement par la charge liée à la livraison du plan d'actions de performance 2015.

Le produit d'impôt de 13,9 millions d'euros représente le montant net de l'économie d'impôt générée au niveau de l'intégration fiscale.

Le résultat net s'élève à 431,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

1.2 Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, et de la situation financière de la Société et du Groupe

Les éléments relatifs à l'activité de la Société et du Groupe sont mentionnés au chapitre 5 du document d'enregistrement universel de la Société.

La situation de l'endettement de la Société est synthétisée en annexe 1 du présent rapport de gestion. La situation de l'endettement externe de la Société en 2019 est en hausse par rapport à celle de 2018.

1.3 Affectation du résultat et fixation du montant du dividende

Nous proposons que le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui s'élève à 431 363 346,32 euros soit affecté de la façon suivante :

- en l'absence de « Report à nouveau » et sachant qu'il n'est pas nécessaire de doter la réserve légale (celle-ci excédant 10 % du capital social de la Société), le montant du bénéfice distribuable est égal 431 363 346,32 euros ;
- le Conseil d'Administration propose de (i) verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,34 euro par action, et (ii) affecter le solde du bénéfice distribuable au poste « Report à nouveau ».

Sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2019 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, la répartition du bénéfice distribuable serait la suivante : (i) un montant global de 357 730 047,48 euros à titre de dividendes et (ii) un montant global de 73 633 298,84 euros au « Report à nouveau ».

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende d'ici à la date de mise en paiement du dividende, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence.

Les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende. Concernant le traitement fiscal du dividende de 1,34 euro par action, il est précisé que la distribution aura la nature fiscale d'un revenu mobilier imposable, pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France, à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % instauré par la loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 (ou, sur option globale et irrévocable à exercer par l'actionnaire lors du dépôt de la déclaration de revenu et au plus tard avant la date limite de déclaration, au barème progressif, après abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du CGI), aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 % ainsi que, pour les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, à la contribution

exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou 4 % prévus à l'article 223 *sexies* du CGI. Le dividende est en principe soumis au prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL), sur son montant brut, à hauteur de 12,8 %, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2020 sauf demande de dispense formulée dans les conditions prévues à l'article 242 *quater* du CGI.

Les éléments d'informations fiscaux présentés sont ceux en vigueur à la date du présent rapport. De façon générale, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels quant au régime fiscal qui leur est applicable.

Nous vous proposons par ailleurs de procéder aux affectations suivantes s'agissant des postes de « Réserves » :

- le poste de réserve légale, étant supérieur à 10 % du montant du capital social, il serait proposé d'affecter la quote-part excédentaire de 87 608,40 euros au poste « Autres réserves » ;
- il serait proposé de diminuer le poste de réserves indisponibles pour actions propres d'un montant de 16 222 963,78 euros (afin de le porter à un montant global de 3 456 250,11 euros) et d'affecter ce montant au poste « Autres réserves ».

1.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière figurent dans le chapitre 3 du document d'enregistrement universel de la Société.

1.5 Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée

L'ensemble de ces risques et la politique du Groupe en la matière sont présentés dans le chapitre 3 du document d'enregistrement universel de la Société.

1.6 Objectifs et politique de la Société concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie

L'ensemble de ces informations sont présentées dans le chapitre 8 du document d'enregistrement universel de la Société.

La gestion de ces risques est exposée dans la note 5.1.2 annexée aux états financiers consolidés figurant dans le chapitre 8 dudit document d'enregistrement universel de la Société.

1.7 Description et gestion des risques financiers liés aux effets du changement climatique

Des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité figurent dans le chapitre 4 du document d'enregistrement universel de la Société.

1.8 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi

Néant.

1.9 Évolution prévisible de la situation de la Société

L'ensemble de ces informations sont présentées dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel de la Société.

Le lecteur est invité à se référer au chapitre 5.1.12 du présent document d'enregistrement universel pour plus d'informations sur les perspectives du Groupe Legrand notamment en lien avec l'évolution de la crise sanitaire mondiale liée à la Pandémie Covid-19.

1.10 Mention des succursales existantes

Néant.

1.11 Activités en matière de Recherche et de Développement

Néant

1.12 Délais de paiement des fournisseurs et clients

Conformément à l'article L. 441-14 du Code de commerce, les factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Échéances *(en milliers d'euros)*	0 jour	Échéances 1 jour et plus	Total (1 jour et plus)
Total des factures TTC au 31 décembre 2019	347	0	0
% du montant total des achats HT de l'exercice 2019	9,9 %	0 %	0 %
Total des factures TTC au 31 décembre 2018	283	0	0
% du montant total des achats HT de l'exercice 2018	7,7 %	0 %	0 %

Conformément à l'article L. 441-14 du Code de commerce, les factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Échéances *(en milliers d'euros)*	0 jour	Échéances 1 jour et plus	Total (1 jour et plus)
Total des factures TTC au 31 décembre 2019	6 784	0	0
% du CA HT de l'exercice 2019	27,4 %	0 %	0 %
Total des factures TTC au 31 décembre 2018	3 835	0	0
% du CA HT de l'exercice 2018	20,6 %	0 %	0 %

1.13 Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français

Néant

2. INFORMATIONS RELATIVES À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE LA SOCIÉTÉ

Plan de vigilance

Le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre sont présentés dans le chapitre 4 du document d'enregistrement universel de la Société.

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, la présente section 3 du rapport de gestion présente les informations prévues au titre du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3.1 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (incluant également des informations sur leur nationalité, leur âge et leur principale fonction)

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3 du présent rapport de gestion.

3.2 Dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur

Ces informations sont mentionnées à l'annexe 3 du présent rapport de gestion.

3.3 Conventions conclues (directement ou par personne interposée) entre (i) un administrateur ou un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et (ii) une filiale (hors conventions courantes)

Aucun administrateur ou mandataire social de Legrand n'entretient de relations d'affaires avec une filiale de la Société.

Il est précisé qu'aucun actionnaire de la Société ne détient plus de 10 % des droits de vote.

3.4 Compte-rendu de l'activité du Conseil d'administration et de ses comités

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.3 « Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 » et 6.1.3.3 « Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.5 Composition du Conseil d'administration et de ses comités

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.1 « Composition du Conseil d'administration » et 6.1.3.1 « Composition des comités spécialisés du Conseil d'administration » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.6 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil d'administration », 6.1.3.2 « Fonctionnement des comités spécialisés du Conseil d'administration », 6.1.1.3 « Travaux du Conseil

d'administration au cours de l'exercice 2019 » et 6.1.3.3 « Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.7 Nombre de séances du Conseil d'administration, des comités spécialisés et assiduité des administrateurs

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.3 « Travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 » et 6.1.3.3 « Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.8 Évaluation du Conseil d'administration

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.1.2 « Fonctionnement du Conseil d'administration » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.9 Indépendance des administrateurs

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.1.1 « Composition du Conseil d'administration » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.10 Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de Direction de la Société

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes 6.1.1.1 « Composition du Conseil d'administration », 6.1.3.1 « Composition des comités spécialisés du Conseil d'administration » et 6.1.4.4 « Comité de Direction » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.11 Limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.1.4 « Direction générale de la Société » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.12 Procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

Les informations relatives à la procédure visée à l'article L. 225-39 alinéa 2 du Code de commerce sont mentionnées au paragraphe « Charte interne relative à la qualification d'une convention » dans le chapitre 6 du document d'enregistrement universel de la Société.

3.13 Référence à un Code de Gouvernement d'Entreprise

La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef, qui peut être consulté sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com.

Toutes les recommandations de ce Code de Gouvernement d'Entreprise sont suivies par la Société, à l'exception de la recommandation relative à la participation de l'administrateur représentant les salariés au Comité des rémunérations, tel qu'expliqué en introduction du paragraphe 6.1 du document d'enregistrement universel de la Société.

3.14 Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités de participation aux assemblées générales de la Société sont décrites à l'article 12 (« Assemblées générales ») des statuts de la Société (disponibles sur le site Internet https://legrandgroup.com/) et au paragraphe 9.3.5 « Assemblées générales » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.15 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et de l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 9.2.1.1 du document d'enregistrement universel de la Société.

3.16 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Structure du capital de la Société	La structure de l'actionnariat est présentée au paragraphe 7.1.1 du document d'enregistrement universel 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 L233-12 du Code de commerce	L'évolution de l'actionnariat de la Société au cours de l'exercice 2019 est présentée au paragraphe 7.1.1.2 du document d'enregistrement universel 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
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. Il est toutefois précisé que l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 est appelée à statuer sur la réduction de la durée statutaire des mandats des administrateurs. Si la résolution correspondante est adoptée, la durée des fonctions des administrateurs sera ramenée à 3 ans. Lorsque les conditions légales sont réunies, le Conseil d'administration peut procéder à la nomination d'administrateurs à titre provisoire pour la durée du mandat restant à courir de leur prédécesseur. En application de la loi, les nominations provisoires sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. Aucune personne physique ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant dépassé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'administration est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire 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, 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 d'enregistrement universel 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 ; ■ le contrat de crédit d'un montant de 900 millions d'euros conclu le 20 octobre 2011, et amendé le 25 juillet 2014 et le 20 décembre 2019, auprès d'institutions financières ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 11 avril 2012 d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 9 décembre 2015, d'un montant nominal total de 300 millions d'euros ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 29 juin 2017, d'un montant nominal total de 1 milliard d'euros ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 4 octobre 2017, d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 26 février 2018, d'un montant nominal total de 400 millions d'euros ; ■ l'emprunt obligataire réalisé le 17 juin 2019, d'un montant nominal total de 400 millions d'euros.
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	Néant en ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux et les membres du Conseil d'administration.

A

3.17 Description de la politique de rémunération des mandataires sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les informations requises conformément à l'article R. 225-29-1 du Code de commerce sont présentées aux paragraphes 6.2.1 « Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 », 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires » et en Annexe 4 du document d'enregistrement universel de la Société.

3.18 Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, ces informations sont présentées aux paragraphes 6.2.2 « Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux », 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires » et en Annexe 4 du document d'enregistrement universel de la Société.

3.19 Présentation du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux et l'évolution de ce ratio au cours des cinq exercices les plus récentes au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.2.2 « Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux » et en Annexe 4 du document d'enregistrement universel de la Société.

3.20 Présentation du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux par rapport à la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux et l'évolution de ce ratio au cours des cinq exercices les plus récentes au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison

Ces informations sont mentionnées au paragraphe 6.2.2 « Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux » et en Annexe 4 du document d'enregistrement universel de la Société.

3.21 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci

Ces informations sont mentionnées aux paragraphes « C-Autres éléments de rémunération » du 6.2.1 « Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 », 6.2.4 « Autres avantages accordés aux mandataires sociaux » et 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires » du document d'enregistrement universel de la Société.

3.22 Obligations de conservation des stock-options et des actions gratuites par les dirigeants

Ces informations sont mentionnées au chapitre 7 et au paragraphe 6.2.1.3 du document d'enregistrement universel de la Société.

4. ACTIONNARIAT ET CAPITAL

4.1 Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice

La structure de l'actionnariat de la Société et les informations relatives aux franchissements de seuils et aux actions d'autocontrôle sont présentées au paragraphe 7.1 du document d'enregistrement universel 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 d'enregistrement universel de la Société.

4.2 Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices, montant des revenus éligibles à l'abattement de 40 % et montant de ceux non éligibles à cet abattement

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous informons des dividendes mis en distribution au cours des trois derniers exercices.

Au titre des exercices 2016, 2017 et 2018 les dividendes ont été les suivants :

			Revenus distribués par action	
Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action	Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2016	266 508 331 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,19 €*	0,79 €	0 €
2017	267 316 360 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,26 €**	0,93 €	0 €
2018	266 464 962 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,34 €***	0,79 €	0 €

** Une fraction de 0,40 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2016 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 0,33 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2017 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

**** Une fraction de 0,55 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2018 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

4.3 Informations relatives aux acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions

Au cours de l'exercice 2019, la Société a acheté, dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 29 mai 2007 avec Kepler Cheuvreux et conforme à la décision AMF 2018-01 portant instauration des contrats de liquidité comme pratique de marché admise, entrée en vigueur le 1er janvier 2019, un nombre total d'actions de 1 527 922 pour une valeur d'acquisition de 98 155 309 euros et a vendu 1 838 528 actions pour une valeur de cession de 116 879 319 euros.

Au titre du contrat de liquidité, le cours moyen des achats est de 64,24 euros et le cours moyen de vente est de 63,57 euros. Il n'y a pas eu de frais de négociation sur ces opérations.

Le solde du contrat de liquidité s'élève à 39 613 actions au 31 décembre 2019. Il est précisé que le contrat de liquidité a fait l'objet d'une dépréciation pour un montant de 12 056,90 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société a racheté 600 000 actions au cours de l'exercice 2019 pour une valeur de 36 538 032 euros à un cours moyen des achats de 60,90 euros, étant précisé que les frais de négociation se sont élevés à 124 229 euros.

La Société a transféré 331 335 actions aux salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance. De plus, la Société a procédé à l'annulation de 550 000 actions.

Au 31 décembre 2019, la Société détenait 313 406 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 1 253 624 euros, représentant 0,12 % de son capital social. La valeur totale évaluée au cours d'achat de ces actions s'élève à 19 614 935 euros.

Hors contrat de liquidité, la Société détenait 273 793 actions au 31 décembre 2019, pour une valeur d'acquisition de 16 710 325 euros et une valeur nominale de 1 095 172 euros ; l'affectation de ces rachats se répartissant entre :

- la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance pour 8 793 actions et pour une valeur d'acquisition de 523 405 euros, représentant 0,003 % du capital de la Société et une valeur nominale de 35 172 euros ;

A

- le rachat de 265 000 actions pour annulation pour une valeur de 16 186 920 euros, représentant 0,1 % du capital de la Société et une valeur nominale de 1 060 000 euros, étant précisé qu'aucune de ces actions dont la finalité était l'annulation n'a été utilisée au titre de l'exercice 2019.

Il est à noter qu'entre la clôture de l'exercice 2019 et le 19 mars 2020, le Conseil d'administration de la Société a décidé, lors de sa réunion du 12 février 2020, de procéder à l'annulation de ces 265 000 titres

4.4 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres

Les opérations déclarées à l'Autorité des marchés financiers par les mandataires sociaux, les « hauts responsables » et les personnes liées/assimilées au cours de l'exercice 2019 et au début de l'exercice 2020 ont été les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre d'opérations	Montant total des opérations (*en euros*)
Angeles Garcia Poveda	Acquisition	Actions	1	97 969
Olivier Bazil	Cession	Actions	1	1 626 812
Gilles Schnepp	Donation en ligne directe	Actions	3	94 462
Gilles Schnepp	Exercice de stock-options	Stock-options	1	2 931 730 560
Michel Landel	Acquisition	Actions	1	31 651

4.5 Informations sur les ajustements des bases de conversion ou des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant.

4.6 Informations sur les ajustements du nombre et/ou du prix des actions correspondant aux stock-options et des actions de performance

Les informations relatives aux plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et aux plans d'attribution d'actions de performance mis en place par la Société sont mentionnées dans les paragraphes 7.2 et 7.3 du document d'enregistrement universel de la Société.

Conformément aux articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce, des rapports spéciaux seront présentés à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2020.

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 29 mai 2019 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 1,34 euro par action au titre de l'exercice 2018, avec (i) 0,79 euro par action lié au bénéfice distribuable et (ii) 0,55 euro provenant du compte « prime d'émission », ce dernier versement constituant un remboursement d'apport représentant environ 0,92 % 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 0,92 % et à la diminution du prix d'exercice de 0,92 % ; et
- en ce qui concerne les actions de performance et les unités de performance, à l'augmentation du nombre de titres de 0,92 %.

Il est précisé que pour les besoins de l'ajustement, la règle d'arrondi 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 2010 : 21,120 euros.

À la date de l'opération sur titre, le nombre de stock-options en circulation, a été augmenté de 5 445 titres et le nombre d'actions de performance en cours d'attribution a été augmenté de 24 135 titres.

4.7 État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise

Le nombre total d'actions détenues par des salariés et assimilés est 9 752 664, représentant 3,65 % du capital social, incluant 686 202 actions détenues dans le cadre du fonds commun de placement « Actions Legrand », l'un des compartiments du plan d'épargne du Groupe, soit 0,25 % du capital social.

Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions de la Société détenu par les salariés du Groupe, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, est de 492 895 actions, représentant 0,18 % du capital et des droits de vote de la Société.

4.8 Nom, activité et résultat des sociétés contrôlées et part du capital détenu

S'agissant des filiales et participations, un organigramme ainsi qu'une présentation de leur activité et de leur résultat figurent aux paragraphes 9.1.7 et 9.1.8 du document d'enregistrement universel de la Société ainsi qu'à la note 10.6 des comptes sociaux.

4.9 Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées

Néant.

5. AUTRES INFORMATIONS JURIDIQUES, FINANCIÈRES ET FISCALES DE LA SOCIÉTÉ

5.1 Dépenses somptuaires

Néant.

5.2 Réintégration des frais généraux excessifs ou ne figurant pas sur le relevé spécial

Les dépenses non déductibles de l'exercice 2019, hors décalage d'une année sur l'autre, représentent 50 411 euros dont 8 733 euros relatifs à la Taxe sur les Véhicules de Tourisme et Société et 41 678 euros relatifs aux loyers et amortissements des véhicules, ainsi que l'impôt correspondant ressortant à 17 357 euros.

5.3 Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-102 du Code de commerce, nous vous informons des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices. Pour la clarté de l'exposé, cette information prend la forme d'un tableau en annexe 2 du présent rapport de gestion.

5.4 Montants des prêts visés à l'article L. 511-6 3 bis du Code monétaire et financier (*i.e.*, prêts à moins de trois ans consentis par la Société à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant)

Néant.

5.5 État des cautionnements, avals et garanties donnés et autres sûretés consenties

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 12 février 2020, le Directeur Général, à consentir des cautions, avals et autres garanties au nom et pour le compte de la Société, dans la limite d'un montant global de 100 000 000 euros, cette limitation n'étant toutefois pas applicable aux cautions, avals ou garanties donnés à l'égard des administrations fiscales ou douanières pour lesquelles il n'est prévu aucune limitation. Cette autorisation a été donnée pour une durée d'un an.

5.6 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles

Néant.

5.7 Informations sur les installations classées Seveso seuil haut

Il est indiqué que la Société n'exploite pas d'installations Seveso (seuil haut), telles que visées à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement.

Le 19 mars 2020,

Le Conseil d'administration

Annexe 1 au rapport de gestion

Situation de l'endettement de la Société

(en millions d'euros)	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
DETTE EXTERNE		
Montant de la dette		
Emprunt obligataire	2 900,0	2 500,0
Emprunt bancaire	0,0	0,0
Facility	0,0	0,0
TOTAL DETTE EXTERNE	**2 900,0**	**2 500,0**
Intérêts courus	**21,3**	**19,9**
Charges d'intérêts		
Emprunt obligataire	39,6	41,3
Emprunt bancaire	0,0	0,0
Facility	0,0	0,0
TOTAL INTÉRÊTS DETTE EXTERNE	**39,6**	**41,3**
%	1,4 %	1,7 %
DETTE AVEC DES SOCIÉTÉS LIÉES		
Montant de la dette		
Emprunt Legrand France SA	0,0	0,0
Charges d'intérêts		
Emprunt Legrand France SA	0,0	0,3
%		
TOTAL DETTE	**2 921,3**	**2 519,9**
Capitaux propres	2 131,7	2 086,0
% DETTE/CAPITAUX PROPRES	**137 %**	**121 %**

Annexe 2 au rapport de gestion

Résultats financiers sociaux au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros sauf nombre d'actions, résultats par action et nombre de salariés)	2015	2016	2017	2018	2019
Capital en fin de période					
Capital social	1 067 722	1 069 309	1 067 223	1 069 981	1 069 105
Nombre d'actions ordinaires	266 930 602	267 327 374	266 805 751	267 495 149	267 276 128
Nombre total d'actions émises	266 930 602	267 327 374	266 805 751	267 495 149	267 276 128
dont nombre d'actions auto-détenues*	156 595	1 365 561	45 128	905 347	313 406
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	19 728	15 470	17 592	18 592	24 725
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	193 401	198 266	208 937	211 516	417 336
Produits (charges) d'impôt sur les bénéfices	10 121	10 228	41 459	16 630	13 944
Participation des salariés	(84)	(125)	(115)	(161)	(109)
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	198 282	207 884	247 048	227 535	431 363
Montant des bénéfices distribués	293 129	307 058	317 415	336 819	357 063
Résultats des opérations par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	0,76	0,78	0,94	0,85	1,61
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	0,74	0,78	0,93	0,85	1,61
Dividende versé par action ordinaire	1,10	1,15	1,19	1,26	1,34
Personnel					
Nombre de salariés (moyen)	33	33	33	37	43
Montant de la masse salariale	6 786	5 735	6 235	7 175	7 109
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	4 157	2 487	2 690	2 482	2 703

** Les actions auto-détenues ne donnent pas droit à dividende et à droit de vote*

A

Annexe 3 au rapport de gestion

Mandataire social exécutif	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
BENOIT COQUART – Directeur Général de Legrand*	**Legrand**	**Legrand**
46 ans [1]	■ Directeur Général de Legrand*	■ Directeur France (2018)
De nationalité française	■ Mandats dans diverses filiales [2] :	■ Mandats dans diverses filiales
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	- Président de Legrand Holding Inc.	
Date du 1er mandat : 2018	**Hors Legrand**	**Hors Legrand**
Date d'expiration du mandat en cours : Sans objet	■ Néant	■ Néant
Formation	**Hors sociétés**	
Benoît Coquart est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po Paris) et de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC).	■ Président de Ignes (depuis 2019)	
Parcours professionnel		
Benoît Coquart a rejoint Legrand* dès la fin de ses études en 1997 pour prendre la responsabilité des activités du Groupe en Corée du Sud.		
Poursuivant son parcours dans le Groupe, il a occupé plusieurs fonctions, notamment celles de Directeur des Relations Investisseurs, de Directeur Corporate Development (*M&A*), de Directeur de la Stratégie et du Développement et de Directeur France. Il a été nommé le 8 février 2018 Directeur Général de Legrand*. Benoît Coquart est membre du Comité de direction de Legrand* depuis 2010.		
Il est également Président d'Ignes (Industries du Génie Numérique, Energétique et Sécuritaire) depuis 2019.		
Benoît Coquart détient 27 334 actions Legrand.		

** Société cotée*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

(2) Aucune rémunération sous quelque forme que ce soit n'est versée ou due au titre des mandats exercés au niveau de Legrand ou dans les filiales du Groupe.

Mandataire social non-exécutif	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou d'autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
GILLES SCHNEPP – Président du Conseil d'administration de Legrand*	**Legrand**	**Legrand**
61 ans [(1)]	■ Administrateur de Legrand* :	■ Président Directeur Général (jusqu'en 2018)
De nationalité française	- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	■ Mandats dans diverses filiales
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	**Hors Legrand**	**Hors Legrand**
Date du 1er mandat : 2002	■ Saint-Gobain* :	■ Néant
Date d'expiration du mandat en cours : 2022	- Administrateur (depuis 2009)	
Formation	- Membre du Comité d'audit et des risques (depuis 2017)	
Gilles Schnepp est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).	■ PSA* (depuis 2019)	
Parcours professionnel	- Vice-Président du Conseil de surveillance	
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.	- Membre référent du Conseil de surveillance - Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance - Membre du Comité Financier et d'Audit	
Gilles Schnepp est administrateur de la Société depuis 2002 et Président du Conseil d'administration depuis 2006. Il a exercé la fonction de Président Directeur Général de 2006 au 7 février 2018. Gilles Schnepp est également administrateur de Saint-Gobain* depuis 2009; Président de la Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) depuis juillet 2013 ; membre du Conseil Exécutif du Medef, Président de la Commission Transition écologique et économique depuis 2018; Vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance de PSA* depuis 2019.	**Hors sociétés** ■ Président de la FIEEC (depuis 2013) ■ Medef : - Membre du Conseil Exécutif (depuis 2018) - Président de la Commission Transition Écologique et Économique (depuis 2018)	

Gilles Schnepp détient 2 415 082 actions Legrand

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou d'autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
OLIVIER BAZIL – Administrateur de sociétés 73 ans [(1)] De nationalité française 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2002 Date d'expiration du mandat en cours : 2022 **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 de membre du Conseil de surveillance de Michelin*. **Olivier Bazil détient 2 085 299 actions Legrand.**	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* : - 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)	**Legrand** ■ Mandats dans diverses filiales **Hors Legrand** ■ Administrateur de Firmenich International S.A. (jusqu'en 2016) ■ Membre du Conseil de surveillance de Vallourec* (jusqu'en 2017) ■ Président de Fritz SAS (jusqu'en 2019) ■ Membre du Conseil de surveillance de la société civile du château Palmer (jusqu'en 2019)

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ISABELLE BOCCON-GIBOD – Administratrice de sociétés	**Legrand**	**Legrand**
52 ans (1)	■ Administratrice de Legrand* :	■ Néant
De nationalité française	- Membre du Comité d'audit	**Hors Legrand**
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	■ Membre du Comité exécutif d'Altavia (jusqu'en 2016)
Date du 1er mandat : 2016	**Hors Legrand**	■ Zodiac Aerospace* :
Date d'expiration du mandat en cours : 2020	■ Administratrice d'Arkéma* (depuis 2014)	- Administratrice (jusqu'en 2018)
Formation	■ Administratrice de Paprec (depuis 2014)	- Membre du Comité d'audit (jusqu'en 2018)
Isabelle Boccon-Gibod est diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Columbia, aux États-Unis.	■ Administratrice de SilMach (depuis 2019)	■ Administratrice de Sequana (jusqu'en 2019)
Parcours professionnel	**Hors sociétés**	
Isabelle Boccon-Gibod a débuté sa carrière en 1991 au sein du groupe International Paper en tant que Directrice des activités industrielles de la division Carton aux États-Unis puis au Royaume-Uni de 1997 à 2001, avant de prendre la Direction du développement stratégique pour l'Europe jusqu'en 2004.	■ Présidente de la société Demeter (depuis 2018) ■ Administratrice du Centre Technique du Papier (depuis 2013) ■ Administratrice du fonds Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) (depuis 2018)	
Elle rejoint en 2006 le groupe Sequana* en tant que chargée de mission auprès de la Direction générale.		
En 2008, elle est nommée Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana*, et en 2009, Directrice exécutive du groupe Arjowiggins.		
Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et écrivain.		
Isabelle Boccon-Gibod est administratrice d'Arkéma*, du groupe Paprec et de SilMach. Enfin, elle est à titre bénévole Présidente de la société Demeter, administratrice du Centre Technique du Papier (CTP), administratrice du fond Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Économique).		
Isabelle Boccon-Gibod détient 1 000 actions Legrand.		

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
CHRISTEL BORIES – Présidente Directrice Générale d'Eramet*	**Legrand**	**Legrand**
56 ans [1]	■ Administratrice de Legrand* :	■ Néant
De nationalité française	- Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	**Hors Legrand**
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	- Membre du Comité d'audit	■ Directrice Générale Déléguée d'Ipsen* (jusqu'en 2016)
Date du 1er mandat : 2012	**Hors Legrand**	
Date d'expiration du mandat en cours : 2020	■ Présidente Directrice Générale d'Eramet* (depuis 2017)	■ Administratrice de Smurfit Kappa* (jusqu'en décembre 2019)

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 chez Corporate Value Associates. Elle a ensuite exercé différentes fonctions de responsabilité au sein d'Umicore, puis au sein du groupe Pechiney. À la suite de l'intégration de Pechiney dans le groupe Alcan, Christel Bories a été nommée Présidente et Directrice Générale d'Alcan Packaging puis Présidente et Directrice Générale d'Alcan Engineered Products et enfin Directrice Générale de Constellium (ex Alcan) qu'elle a quitté en décembre 2011.

Christel Bories a été nommée Directrice Générale Déléguée d'Ipsen* le 27 février 2013, fonction qu'elle a exercée jusqu'en mars 2016. Elle a rejoint Eramet* en février 2017 et est depuis mai 2017 Présidente Directrice Générale du Groupe.

Christel Bories détient 1 470 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ANGELES GARCIA-POVEDA – Partner et administratrice de Spencer Stuart	**Legrand**	**Legrand**
49 ans (1)	■ Administratrice de Legrand* :	■ Néant
De nationalité espagnole	- Administratrice Référente	**Hors Legrand**
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	- Présidente du Comité des rémunérations	■ Directrice Générale France de Spencer Stuart (jusqu'en 2015)
Date du 1er mandat : 2012	- Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance	■ Directrice Générale EMEA de Spencer Stuart (jusqu'en 2018)
Date d'expiration du mandat en cours : 2020	- Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	
Formation	**Hors Legrand**	
Angeles Garcia-Poveda est diplômée de l'ICADE à Madrid et a suivi le Business Case Study Program de l'Université de Harvard.	■ Administratrice de Spencer Stuart (depuis 2018)	
Parcours professionnel		
Avant de rejoindre Spencer Stuart en 2008, Angeles Garcia-Poveda a exercé pendant quatorze ans au sein du cabinet 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 a dirigé la région EMEA de Spencer Stuart pendant trois ans et siégé au Comité exécutif mondial. Elle est actuellement administratrice de Spencer Stuart au niveau mondial. En tant qu'associée, elle dirige la pratique "Gouvernance" en France, et à ce titre, assiste des clients internationaux sur des projets de recrutement et d'évaluation de dirigeants et d'administrateurs et de conseil en gouvernance.		
Angeles Garcia-Poveda détient 4 800 actions Legrand.		

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
EDWARD GILHULY – Co-fondateur et associé gérant de Sageview Capital LP* 60 ans (1) De nationalité américaine 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges Date du 1er mandat : 2018 Date d'expiration du mandat en cours : 2022 **Formation** Edward Gilhuly détient un Bachelor of Arts en Histoire et Economie de Duke University ainsi qu'un MBA de Stanford University. **Parcours professionnel** Edward (« Ned ») Gilhuly est co-fondateur et associé gérant de Sageview Capital, un fonds d'investissement qui dispose d'environ 1 milliard de dollars d'actifs sous gestion. Avant de fonder Sageview Capital*, Ned travaillait à Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) pendant 19 ans. Il a rejoint KKR en 1986, à San Francisco, est devenu associé en 1995. De 1998 à 2005, il a vécu à Londres où il a mis en place et supervisé tous les aspects de l'activité de KKR en Europe. Il était également membre du Comité d'investissement de KKR, de sa création en 2000 jusqu'à son départ en 2005. Edward Gilhuly est administrateur de Exaro Energy, DemandBase, MetricStream, Inc., Elastic Path Software, Avalara* et Pantheon Systems.	**Legrand** ■ Administrateur de Legrand* : - Membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale **Hors Legrand** ■ Administrateur d'Exaro Energy (depuis 2012) ■ Administrateur de DemandBase (depuis 2015) ■ Administrateur de MetricStream, Inc. (depuis 2014) ■ Administrateur d'Elastic Path Software (depuis 2018) ■ Administrateur d'Avalara* (depuis 2011) ■ Administrateur de Pantheon Systems (depuis 2019)	**Legrand** ■ Néant **Hors Legrand** ■ Administrateur de GoPro (jusqu'en 2017) ■ Administrateur de Envivio Inc.* (jusqu'en 2015)

Edward Gilhuly détient 119 712 actions Legrand.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
PHILIPPE JEULIN – Détaché auprès du Recteur de l'Académie de Limoges	**Legrand**	**Legrand**
62 ans [(1)]	■ Administrateur représentant les salariés de Legrand* : - Membre du Comité d'audit	■ Administrateur représentant les salariés au sein du Conseil de Legrand France (jusqu'en 2018)
De nationalité française		■ Direction des ressources humaines (jusqu'en 2015)
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	**Hors Legrand**	**Hors Legrand**
Date du 1er mandat : 2018	■ Détaché auprès du Recteur de l'Académie de Limoges au sein de la mission académique École-Entreprise	■ Créateur et enseignant référent de la filière « Ingénieux Informatique d'Entreprise » au CNAM Limousin (jusqu'en 2015)
Date d'expiration du mandat en cours : 2022		
Formation		
Philippe Jeulin est diplômé de l'École Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique (ENSMA) et possède une Maîtrise-ès-Sciences et un Master 2 d'Histoire des Sciences et Techniques.		
Parcours professionnel		
Philippe Jeulin rejoint Legrand* en 1985 après avoir travaillé chez Enertec Schlumberger et à la GMF. Il occupe jusqu'en 2015 différentes responsabilités au sein de la Société, en particulier à la Direction des systèmes d'information et à la Direction des ressources humaines. Philippe Jeulin est actuellement détaché auprès du recteur de l'académie de Limoges, au sein de la mission académique École-Entreprise. Il a également été créateur et enseignant référent de la filière « Ingénieur Informatique d'Entreprise » pour le CNIAM Limousin de 1988 à 2015.		
Philippe Jeulin a pris ses fonctions d'administrateur représentant les salariés au sein du Conseil de Legrand*, le 26 juin 2018, date de la fin de son mandat d'administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'administration de Legrand France, filiale française de la Société.		
Philippe Jeulin ne détient aucune action Legrand.		

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
PATRICK KOLLER – Directeur Général de Faurecia*	**Legrand**	**Legrand**
61 ans (1)	■ Administrateur de Legrand* :	■ Néant
De nationalité franco-allemande	- Membre du Comité des rémunérations	**Hors Legrand**
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance	■ Faurecia* :
Date du 1er mandat : 2018	**Hors Legrand**	- Directeur Général délégué en charge des opérations de Faurecia* (jusqu'en 2016)
Date d'expiration du mandat en cours : 2022	■ Directeur Général de Faurecia* (depuis 2016)	- Vice-Président Exécutif de Faurecia* et Président de Faurecia Automotive Seating (jusqu'en 2015)
Formation	■ Administrateur de Faurecia* (depuis 2017)	■ Mandats dans diverses filiales du groupe Faurecia*
Patrick Koller est diplômé de POLYTECH Nancy – ex-ESSTIN (École Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy) et de l'IFG (Institut Français de Gestion).	■ Administrateur de la Fondation du Collège de France (depuis 2017)	
Parcours professionnel		
Patrick Koller est Directeur Général de Faurecia* depuis le 1er juillet 2016. En 2006, il a rejoint le groupe Faurecia* en tant que Vice-Président Exécutif du Business Group Faurecia Automotive Seating (désormais dénommé Faurecia Seating), poste qu'il a occupé jusqu'au 2 février 2015. Durant cette période, il a exercé de nombreux mandats au sein des filiales du Groupe telles que notamment Faurecia (Chine) Holding Co., Ltd (Chine), Faurecia Components Pisek, S.r.o. (République Tchèque), Faurecia Automotive GmbH (Allemagne) et Faurecia NHK Co. Ltd (Japon). Le 2 février 2015, il a été nommé Directeur Général Délégué en charge des Opérations, fonction qu'il a occupée jusqu'au 30 juin 2016.		
Il a également occupé des fonctions de direction au sein de plusieurs grands groupes industriels : il a été Directeur Général de Rhodia* Polyamide Intermediates jusqu'en 2003 puis Vice-Président Exécutif en charge de l'Industrie et des Achats Groupe jusqu'en 2006. Patrick Koller a également occupé la fonction de Directeur de la Division Thermique Moteur Europe de Valeo* jusqu'en 2000.		
Patrick Koller détient 1 000 actions Legrand.		

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
MICHEL LANDEL	**Legrand**	**Legrand**
68 ans [(1)]	■ Administrateur de Legrand* :	■ Néant
De nationalité française	- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance (depuis 2019)	**Hors Legrand**
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	**Hors Legrand**	■ **Sodexo ***
Date du 1er mandat : 2019	■ **Danone***	- Directeur Général (jusqu'en 2018)
Date d'expiration du mandat en cours : 2023	- Administrateur référent (depuis 2018)	- Administrateur (jusqu'en 2018)
Formation	- Président du Comité de Gouvernance (depuis 2018)	- Membre du Conseil de surveillance ONE SCA
European Business School	■ Président du Conseil d'administration de Louis Delhaize (depuis 2018)	- Membre du Conseil de surveillance Sodexo Pass International
Parcours professionnel	■ Président de Astrolabe Services (depuis 2018)	- Membre du Conseil de surveillance ONE SAS
Michel Landel commence sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank. En 1980, il devient directeur d'usine au sein de Poliet. En 1984, il rejoint le Groupe Sodexo* en tant que Directeur Afrique. En 1989, il est nommé Chief Executive Officer de Sodexo en Amérique du Nord. En 2000, il devient Vice-Président du Comité exécutif et, en 2003, Directeur Général Délégué du Groupe. Depuis 2005, il a exercé les fonctions de Directeur Général de Sodexo et Président du Comité exécutif jusqu'en janvier 2018. Enfin, en 2007, il a été nommé administrateur de Sodexo jusqu'en 2018,		- Administrateur de Sodexo Inc
Depuis 2018, Michel Landel est administrateur référent et Président du Comité de Gouvernance de Danone* et Président du Conseil d'administration de Louis Delhaize. Il est également Président de Astrolabe Services.		
Michel Landel a été décoré Chevalier de la Légion d'Honneur en 2007.		
Michel Landel détient 500 actions Legrand.		

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ANNALISA LOUSTAU ELIA – Directrice *marketing* et membre du Comité exécutif du Printemps	**Legrand**	**Legrand**
54 ans [1]	■ Administratrice de Legrand* :	■ Néant
De nationalité italienne	- Membre du Comité des rémunérations	**Hors Legrand**
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	**Hors Legrand**	■ Néant
Date du 1er mandat : 2013	**Campari***	
Date d'expiration du mandat en cours : 2021	■ Administratrice de Campari* (depuis 2016)	
Formation	- Membre du Conseil d'administration	
Annalisa Loustau Elia est diplômée en droit de l'Université La Sapienza à Rome.	- Membre du Comité des Rémunérations et de Nominations	
Parcours professionnel	- Membre du Comité Contrôle et Risques	
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.	'■ **Roche Bobois*** '-Membre du Conseil de surveillance (depuis 2018) '- Membre du Comité d'Audit ■ Membre du Comité exécutif du Printemps (depuis 2008)	
Annalisa Loustau Elia est Directrice *marketing* et membre du Comité exécutif du Printemps depuis 2008.		
Elle est également administratrice de Campari* depuis 2016 et membre du Conseil de surveillance de Roche Bobois* depuis 2018.		
Annalisa Loustau Elia détient 1 340 actions Legrand.		

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

Administrateur	Mandats et fonctions exercés dans des sociétés ou autres formes d'organisations en France ou à l'étranger	Mandats et fonctions au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés
ELIANE ROUYER-CHEVALIER – Administratrice de sociétés	**Legrand**	**Legrand**
67 ans [(1)]	■ Administratrice de Legrand* :	■ Néant
De nationalité française	- Présidente du Comité d'audit	**Hors Legrand**
128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 87000 Limoges	- Membre du Comité des rémunérations	■ Présidente du CLIFF (jusqu'en 2014)
Date du 1er mandat : 2011	**Hors Legrand**	■ Administratrice de l'Institut Français du Tourisme (jusqu'en 2016)
Date d'expiration du mandat en cours : 2023	■ Présidente de ERC Consulting (depuis 2013)	■ Administratrice du Cercle de la Compliance (jusqu'en 2017)
Formation	■ Consultante à la Banque Mondiale (IFC) (depuis 2016)	■ Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière (jusqu'en 2018)
Eliane Rouyer-Chevalier est titulaire d'une maîtrise de sciences économiques de l'Université Paris II Assas.	■ Administratrice indépendante de Vigeo Eiris (depuis 2018)	■ Administratrice de Time2Start (jusqu'en 2019)
Parcours professionnel	■ Administratrice de la F2IC (depuis 2014)	
Eliane Rouyer-Chevalier rejoint le groupe Accor* en 1983 où elle occupe les fonctions de Responsable des financements internationaux et de la gestion de trésorerie devises, puis devient, en 1992, Directrice des Relations Investisseurs et de la Communication Financière. De 2010 à 2012, elle est membre du Comité exécutif d'Edenred*, société née de la scission du groupe Accor*, en tant que Directrice Générale en charge de la communication *corporate*, financière et de la responsabilité sociétale. Elle est Présidente de ERC Consulting depuis 2013 et consultante à la Banque Mondiale (IFC) depuis 2016 et administratrice indépendante de Vigeo Eiris depuis 2018. Dans le domaine associatif, Eliane Rouyer-Chevalier est Présidente d'honneur de l'Association Française des Investor Relations (CLIFF) après l'avoir présidé de 2004 à 2014 et était Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière de 2005 à 2018. Elle est administratrice de la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2IC) depuis 2014. Eliane Rouyer-Chevalier a été administratrice de l'Institut Français du Tourisme de 2013 à 2016, du Cercle de la Compliance de 2015 à 2017 ainsi que de Time2Start, organisation qui soutient les jeunes des quartiers à créer leur entreprise de 2016 à 2019. Depuis 2019, elle est administratrice de Ipsos*.	**Ipsos*** ■ Administratrice indépendante (depuis 2019) - Membre du Comité d'audit	

Eliane Rouyer-Chevalier détient 1 350 actions.

** Société cotée.*

(1) L'âge a été fixé au 19 mars 2020, date à laquelle le Conseil d'administration arrête l'annexe 3 du rapport de gestion où figurent les biographies des administrateurs.

A

ANNEXE 3

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Legrand,

I. OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LEGRAND relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration du 12 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

II. FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels sont les suivants :

- Pour les deux cabinets, l'émission de lettres de confort dans le cadre d'une émission obligataire par placement privé ;
- Pour PricewaterhouseCoopers Audit : une mission de revue de conformité de la documentation des prix de transfert ;
- Pour Deloitte & Associés : la mission de vérification des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce ainsi qu'une attestation sur le chiffre d'affaires.

III. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité déterminée en fonction de l'actif net réévalué de la société, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir (note 1.3 « Etats financiers Legrand SA »).

Au 31 décembre 2019, ils sont constitués des titres Legrand France SA, qui sont inscrits au bilan pour un montant de 3 774 millions d'euros (note 2.2 « Etats financiers Legrand SA »), soit 74% du total actif, le reste de l'actif étant principalement constitué des créances rattachées à cette participation. Leur correcte évaluation qui nécessite l'exercice du jugement dans le choix des éléments à considérer et dans les hypothèses retenues, est sensible à l'environnement économique et aux incertitudes propres aux prévisions de perspectives d'avenir et est déterminante pour l'appréciation de la situation financière et du patrimoine de la société Legrand.

Nous avons donc considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons vérifié, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de cette valeur déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés.

Nos travaux ont principalement consisté à vérifier que l'estimation de la valeur d'utilité par la direction était basée sur les valeurs d'entreprise déterminées sur la base des mêmes hypothèses que celles retenues pour les tests de dépréciation réalisés par le groupe au périmètre des activités de la filiale Legrand France SA et des filiales qu'elle détient directement ou indirectement.

Nous avons apprécié la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour évaluer la valeur d'utilité des titres de Legrand SA.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la direction dans son estimation, notamment en ce qui concerne le taux d'actualisation, le taux de royalties, et le taux de croissance à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées et de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec la direction du contrôle de gestion du Groupe

Nous avons également testé par sondage l'exactitude arithmétique des calculs effectués par la direction.

Enfin, nous nous sommes assurés de la cohérence de la valeur d'usage retenue avec la capitalisation boursière du groupe.

Nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels sur les titres de participation.

IV. VÉRIFICATION SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 19 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté du rapport de gestion relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

V. INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LEGRAND par l'Assemblée Générale du 21 décembre 2005 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 6 juin 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 15ème année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 17ème année, soit pour les deux cabinets, la 14ème année depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

VI. RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

VII. RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude

significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

À Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 16 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Deloitte & Associés**
Camille Phelizon	Jean-François Viat

A

ANNEXE 4

Présentation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020

Rapport du Conseil d'administration

Le présent rapport a pour objet de vous présenter les thèmes et les points importants des projets de résolutions soumis par le Conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer le 27 mai 2020. Ce rapport 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, nous vous informons qu'aucune convention nouvelle relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Il est rappelé que deux engagements réglementés relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et pris au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart avaient été autorisés par le Conseil d'administration puis approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2018 et s'étaient poursuivis par la suite. L'ordonnance de transposition de la loi Pacte n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 ayant supprimé l'obligation de soumettre de tels engagements pris au bénéfice de dirigeants et mandataires sociaux à la procédure des conventions réglementées, il n'en est plus fait mention en tant que tels dans le rapport du Conseil d'administration. Ces engagements doivent néanmoins être conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration et approuvée par l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration a décidé de convoquer l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 27 mai 2020 sur l'ordre du jour suivant :

I. RESOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

Approbation des comptes de l'exercice 2019 (1e et 2e résolutions)

Les deux premières résolutions vous permettent, après avoir pris connaissance des rapports du 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 le 31 décembre 2019 ainsi que sur les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Au 31 décembre 2019, il ressort :

- des comptes sociaux de la Société, un bénéfice de 431 363 346,32 euros ; et
- des comptes consolidés de la Société, un bénéfice de 834,8 millions d'euros.

Enfin, la première résolution vous permet également 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 êtes appelés à vous prononcer sur l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et sur la fixation du montant du dividende.

Après avoir constaté que le bénéfice net social de l'exercice clos le 31 décembre 2019 s'élève à 431 363 346,32 euros, et qu'en l'absence de report à nouveau, le bénéfice distribuable s'élève au même montant de 431 363 346,32 euros, il vous est proposé d'approuver la distribution, à titre de dividende, d'une somme de 1,34 euro par action, soit un montant global, sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2019 (déduction faite des actions auto-détenues par la Société à cette date), de 357 730 047,48 euros, le solde du bénéfice distribuable étant porté au report à nouveau.

Il est rappelé que les actions auto-détenues par la Société ou annulées à la date de mise en paiement ne donnent pas droit au dividende. 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 donc ajusté en conséquence.

En cas de vote favorable de cette résolution, la date de détachement du dividende serait le 1er juin 2020 et le dividende serait versé aux actionnaires le 3 juin 2020.

En outre, à la suite des mouvements intervenus sur le capital social au cours de l'exercice 2019, la réserve légale est devenue excédentaire d'un montant de 87 608,40 euros, qu'il vous est proposé d'affecter au poste « autres réserves ».

Il vous est également proposé de réduire le poste de réserves indisponibles pour actions propres d'un montant de 16 222 963,78 euros afin de le porter à un montant global de 3 456 250,11 euros et d'affecter le montant correspondant au poste « autres réserves ».

Enfin, il est précisé que la distribution de 1,34 euro par action sera constitutive, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, d'un revenu mobilier imposable à l'impôt sur le revenu (i) au taux forfaitaire unique de 12,8 % (PFU) ou (ii) sur option globale et irrévocable à exercer dans la déclaration de revenu et au plus tard avant la date limite de déclaration, selon le barème progressif, mais éligible, dans ce dernier cas, à un abattement de 40 % bénéficiant

aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, conformément aux dispositions de l'article 158-3-2° du CGI. Ce dividende est en principe également soumis au prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL), sur son montant brut, à hauteur de 12,8 %, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2020. 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. Ce dividende est en outre soumis à un prélèvement à la source au titre des prélèvements sociaux au taux de 17,2 % ainsi que, pour les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou 4 % conformément à l'article 223 sexies du CGI.

Les éléments d'informations fiscaux indiqués ci-dessus sont ceux en vigueur à la date du présent rapport. De façon générale, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels quant au régime fiscal qui leur est applicable.

Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce - rémunérations et avantages versés en 2019 ou attribués au titre de 2019 à l'ensemble des mandataires sociaux (4e résolution)

L'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées a modifié l'article L. 225-100 du Code de commerce, lequel prévoit désormais l'obligation de présenter aux actionnaires un projet de résolution portant sur les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I, incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison de leur mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux.

Il vous est donc proposé dans la quatrième résolution, d'approuver les éléments de rémunération versés en 2019 ou attribués au titre de 2019 à l'ensemble des mandataires sociaux. Ces éléments figurent dans le document d'enregistrement universel 2019 de la Société aux paragraphes 6.2.2 « Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux » et 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires »

Approbation des éléments de la rémunération et des avantages de toute nature versés en 2019 ou attribués au titre de 2019 à Monsieur Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration (5e résolution)

Conformément aux articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice spécifiquement à Monsieur Gilles Schnepp, Président du conseil d'administration, sont également soumis à votre vote. Ces éléments ont été versés ou attribués conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019.

Il vous est donc proposé dans la cinquième résolution, d'approuver les éléments de rémunération suivants versés en 2019 ou attribués au titre de 2019 à Monsieur Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration.

Éléments de la rémunération versés en 2019 ou attribués au titre de 2019 à Monsieur Gilles Schnepp

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €		Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et correspondant au montant attribuable à Monsieur Gilles Schnepp, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration depuis la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, inchangée depuis cette date. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président du Conseil d'administration et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requises pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse, via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire[(1)]	849 037 € Elément ayant déjà été approuvé par l'Assemblée Générale au moment de son attribution et de l'expiration de la période d'acquisition	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

	Actions de performance	Actions de performance	Le principe de l'attribution d'actions de performance n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise À la date de la cessation des fonctions de Président du Conseil d'administration de Monsieur Gilles Schnepp, soit le 30 juin 2020, Monsieur Gilles Schnepp ne sera plus titulaire d'aucun droit au titre des plans de stock-options ou des plans d'actions de performance, excepté s'agissant du plan d'actions de performance approuvé par le Conseil d'administration le 31 mai 2017. Pour plus d'informations, le lecteur est invité à se référer au paragraphe "Plans de rémunération long terme en actions en cours en faveur de Monsieur Gilles Schnepp"
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de départ	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non concurrence	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régime de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

(1) Il est à noter qu'un montant de 849 037 euros correspondant à des Unités de Performance Futures 2014 attribuées à Monsieur Gilles Schnepp et approuvées par l'Assemblée Générale au moment de leur attribution et de l'expiration de la période d'acquisition a été versé à Monsieur Gilles Schnepp en juin 2019.

Approbation des éléments de la rémunération et des avantages de toute nature versés en 2019 ou attribués au titre de 2019 à Monsieur Benoît Coquart, Directeur général (6e résolution)

Conformément aux articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice spécifiquement à Monsieur Benoît Coquart, Directeur général, sont également soumis à votre vote. Ces éléments ont été versés ou attribués conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019.

Il vous est donc proposé dans la sixième résolution, d'approuver les éléments de rémunération suivants versés en 2019 ou attribués au titre de 2019 à Monsieur Benoît Coquart, Directeur général.

A

Éléments de la rémunération versés en 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Benoît Coquart, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	700 000 €		Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, après prise en compte du niveau de responsabilité, du profil, et de l'expérience du nouveau dirigeant ainsi que des pratiques de marché qui ont été identifiées par une étude d'un cabinet extérieur indépendant relative aux pratiques de rémunérations pour des fonctions similaires dans les sociétés du CAC 40, inchangée depuis cette date.
Rémunération variable annuelle[1]	Montant annuel attribué au titre de 2018 et versé en 2019 : 730 100 € Montant proratisé à compter du 8 février 2018 attribué au titre de 2018 et versé en 2019 : 654 048 €, dont le versement a déjà été approuvé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019	Montant attribué au titre de l'exercice 2019 et payable en 2020 : 845 600 €	Il est rappelé que le Conseil d'administration du 20 mars 2019 a décidé que la rémunération variable de Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2019 pourrait varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante : ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2019 avant acquisitions, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2019, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2019 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) le taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe ; ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle, pouvant donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), calculée en fonction de critères liés à (i) l'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 payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées et (iii) d'autres critères généraux et notamment la gestion des risques, les initiatives et dialogues sociaux, la diversité et la mixité professionnelle Sur la base des travaux et propositions du Comité des rémunérations, le Conseil réuni le 19 mars 2020 a fixé à : ■ 84,8 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs quantifiables ; ■ 36 % de la rémunération fixe annuelle, le montant de la part variable de la rémunération 2019 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs. Cela correspond donc à un taux de réalisation de 80,5 % (égal à 120,8 % divisé par 150 %) du maximum de la rémunération variable annuelle et 120,8 % (égal à 120,8 % divisé par 100 %) de la cible, soit 845 600 euros (le détail du taux de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs est présenté au paragraphe 6.2.2.2 du document d'enregistrement universel).
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.

Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet[3]	Élément sans objet[3]	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu.
	Options d'actions : élément sans objet	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme		Actions de performance valorisation 1 204 245 €	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 29 mai 2019 a décidé de la mise en place du Plan Actions de Performance 2019. Ce plan (dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées) est décrit au paragraphe 6.2.2.2 du document d'enregistrement de la Société, ainsi qu'au chapitre 7.3 du même document. Au titre de ce plan, l'attribution au bénéfice de Monsieur Benoît Coquart, correspond à 4 % de l'attribution totale[2]. Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Benoît Coquart est de 22 954 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 de critères de performance future. Pour rappel, le Conseil d'administration du 30 mai 2018 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
		Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Élément sans objet	Monsieur Benoît Coquart ne perçoit pas de rémunération au titre de ses mandats au sein des filiales de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature		4 413 €	Un véhicule de statut a été mis à disposition en 2019 au bénéfice du Directeur Général.
Indemnité de départ	Élément sans objet	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non concurrence	1 an du salaire de référence (fixe + variable annuel) à la seule initiative de la Société	1 an du salaire de référence (fixe + variable annuel) à la seule initiative de la Société	Compte tenu du profil du nouveau dirigeant mandataire social et afin de protéger les intérêts de la Société et des actionnaires, le Conseil d'administration du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et le Directeur Général, par lequel le Directeur Général s'engage à ne pas exercer une activité concurrente de celle de Legrand pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions. Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, après la cessation des fonctions du Directeur Général, sur l'application ou non de cette clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement. En cas de mise en œuvre, le respect de cet engagement par le Directeur Général donnerait lieu, pendant une durée d'un an à compter de la date de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, au versement par la Société d'une indemnité mensuelle égale à la moyenne mensuelle du salaire de référence perçu au cours des douze derniers mois de présence dans la Société, étant précisé que le salaire de référence s'entend par le salaire fixe et le variable annuel hors les sommes reçues au titre de la rémunération variable de long terme, soit un montant inférieur au plafond maximum recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet accord a été autorisé par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et a été approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 7).

Régime de retraite supplémentaire	2 431 €	Il n'existe pas d'engagement correspondant à un régime de retraite à prestations définies. Le Directeur Général continue par ailleurs de bénéficier du régime de retraite collectif obligatoire à cotisations définies relevant de l'article 83 additionnel du Code général des impôts (CGI), applicable aux cadres français du Groupe, auquel il était affilié avant sa nomination en qualité de Directeur Général, et ce dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné. Il est précisé que le régime de retraite à cotisations définies (article 83 additionnel du CGI) bénéficie à l'ensemble des cadres français du Groupe. Les cotisations sont assises sur les Tranches A, B et C de la rémunération telles qu'elles sont définies pour le calcul des cotisations aux régimes de retraite complémentaire obligatoires (ARRCO-AGIRC). Les droits sont constitués moyennant le versement de cotisations annuelles de 1,5 % des Tranches A, B et C supportées pour moitié (0,75 %) par la Société et pour moitié par les bénéficiaires (0,75 %). Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).
Régime de prévoyance et frais de santé	6 579 €	Le Directeur Général bénéficie du régime complémentaire « frais de santé » et du régime de « prévoyance : décès, incapacité, invalidité », applicables aux cadres français du Groupe, dans la mesure où il est assimilé, pour son statut social et fiscal, à un cadre et ce, dans les mêmes conditions que le reste du personnel de la catégorie à laquelle il est assimilé. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés alors en vigueur, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 7 février 2018 et déjà approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 (résolution n° 8).

(1) Élément de rémunération dont le versement est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte Annuelle du 27 mai 2020, en application du II de l'article L. 225-100, alinéa 2 du Code de commerce
(2) Ce calcul tient compte de l'ajustement du nombre d'actions de performance réalisé compte tenu des modalités de paiement du dividende décidées par l'Assemblée Générale Mixte annuelle de la Société, le 29 mai 2019, 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 d'enregistrement universel 2019).

(3) Il est à noter qu'un montant de 424 079 euros correspondant à des Unités de Performance Futures 2014 attribuées à Monsieur Benoît Coquart au titre de fonctions précédentes à sa nomination en qualité de Directeur Général lui a été versé en juin 2019.

Tableau de synthèse sur les critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2019 du Directeur Général

La rémunération variable annuelle, au titre de l'exercice 2019, de Monsieur Benoît Coquart a été déterminée selon l'application des critères suivants :

				Min	Cible	Max	Réel
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2019	En % de la rémunération fixe	0 %	**15 %**	22,5 %	17,3 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	2 %	4 %	2,6 %
	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2019 (à périmètre 2018)	En % de la rémunération fixe	0 %	**40 %**	60 %	45 %
			Valeur de l'indicateur	19,9 %	20,3 %	20,7 %	20,4 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2019 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %	10,3 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	5,3 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %	12,2 %
			Valeur de l'indicateur	70%	100%	130%	113%
	TOTAL QUANTIFIABLE			**0 %**	**75 %**	**112,5 %**	**84,8 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % 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 %	**10 %**	15 %	14 %
	Politique de croissance externe	Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	**10 %**	15 %	15 %
	Critères généraux	Gestion des risques, initiatives et dialogues sociaux, diversité et égalité professionnelle, plans de succession		0 %	**5 %**	7,5 %	7 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**25 %**	**37,5 %**	**36 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**100 %**	**150 %**	**120,8 %**

Rémunération de long terme 2019 du Directeur Général

La rémunération de long terme, attribuée à Monsieur Benoît Coquart au titre de l'exercice 2019 consiste en un plan d'actions de performance (le « Plan Actions de Performance 2019 »), approuvé par le Conseil d'administration du 29 mai 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le nombre d'actions de performance qui sera définitivement attribué à Monsieur Benoît Coquart au titre de ce plan sera compris entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans détaillés ci-dessous :

1) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires :

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 2 points)	Entre (BB[2] - 2 points) et BB[2]	Egale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Egale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 2 points)	Supérieure à (BH[3]+ 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2019

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2019	Égale à 0,0 %	Égale à 4,0 %
Année 2 : 2020	Égale à -1,0%	Égale à 3,0 %
Année 3 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	**BB[2]**	**BH[3]**

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

2) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions :

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 50 bps)	Entre (BB[2] - 50 bps) et BB[2]	Egale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Egale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 50 bps)	Supérieure à (BH[3]+ 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2019

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2019	Égale à 19,9 %	Égale à 20,7 %
Année 1 : 2020	Égale à 19,6 %	Égale à 20,4 %
Année 2 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	**BB[2]**	**BH[3]**

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe :

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4) Performance du cours de bourse de Legrand :

Taux de paiement[1]	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différence de performance entre les cours de bourse de Legrand et celle de l'indice CAC 40[2]	Inférieur à 0 point	Egal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Pour le plan d'attribution 2019, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2019-2021 avec la méthode de calcul suivante :
■ performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2021) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1re année du plan (2nd semestre 2018), soit 58,94 € ;
■ performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2021) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1re année du plan (2nd semestre 2018), soit 5 213,7 points.

Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

À titre d'information, la nature des critères de performance applicables aux actions attribuées dans le cadre de ce plan, figure au paragraphe 6.2.2.2 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 (7e résolution)

Conformément à l'article L 225-37-2 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 attribuables au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 en raison de son mandat et constituant la politique de rémunération le concernant sont soumis à votre vote.

Les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront également soumis à votre vote lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020, 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 2021.

En conséquence, il vous est proposé dans la septième résolution, d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 en raison de son mandat.

Politique de rémunération attribuable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montants/Pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	625 000 €	Rémunération fixe brute annuelle arrêtée par le Conseil d'administration du 20 mars 2018 et renouvelée par le Conseil d'administration du 20 mars 2019 ainsi que par le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations. Ce montant de rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration a été déterminé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, conformément aux principes rappelés au paragraphe 6.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel 2019 de la Société, et en cohérence avec les responsabilités et missions assumées par le Président du Conseil d'administration et attachées à ce mandat, telles que prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur. Les éléments principaux pris en compte pour déterminer cette rémunération ont été (i) le rôle clé du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des responsabilités qui incombent au Conseil d'administration et à ses comités ainsi que les compétences et l'expérience requises pour mener à bien ces responsabilités et (ii) l'analyse en 2018, via des études de marché, des pratiques en matière de rémunérations versées aux Présidents non-exécutifs des sociétés du CAC 40. Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société effective au 1er juillet 2020, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité en charge de l'évolution de la gouvernance de la Société, et sur la base de benchmarks portant sur la rémunération des présidents non exécutifs dans des sociétés comparables du CAC 40, a décidé que la rémunération du nouveau Président du Conseil d'administration, Madame Angeles Garcia-Poveda, serait identique à la rémunération de Monsieur Gilles Schnepp, soit une rémunération fixe d'un montant de 625 000 euros. Il est précisé que le montant de la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration sera réparti prorata temporis entre Monsieur Gilles Schnepp, en fonction du 1er janvier au 30 juin 2020 et Madame Angeles Garcia-Poveda, en fonction du 1er juillet au 31 décembre 2020.
Rémunération variable annuelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.

	Actions de performance	Le principe de l'attribution d'actions de performance n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise. A la date de la cessation des fonctions de Monsieur Gilles Schnepp, soit le 30 juin 2020, Monsieur Gilles Schnepp ne sera plus titulaire d'aucun droit au titre de plans de stock-options ou de plans d'actions de performance, sauf au titre du plan d'actions de performance 2017. Comme indiqué au paragraphe 6.2.1.2 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, le Conseil d'administration du 12 février 2020, sur recommandations du Comité des rémunérations, compte tenu de l'exceptionnelle contribution de Monsieur Gilles Schnepp au développement de la Société, a décidé de lever la condition de présence du plan d'actions de performance 2017, en appliquant la règle du *prorata temporis*, c'est-à-dire que le nombre d'actions de performance dont bénéficierait Monsieur Gilles Schnepp après prise en compte des conditions de performance, serait réduit au prorata temporis de sa présence effective en tant que dirigeant mandataire social pendant la période d'acquisition (soit 3 ans et 13 jours à comparer avec une période d'acquisition de 4 ans). Le nombre d'actions de performance attribuées à Monsieur Gilles Schnepp au titre du plan 2017 à son expiration soit le 17 juin 2021 serait donc réduit à 10 632 actions après prise en compte du taux de réalisation des conditions de performance de 111,6 %.
	Autres attributions de titres: élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu. Le Président du Conseil d'administration est exclu de tout système de rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme, existant au sein de la Société, conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de 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	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de départ	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Indemnité de non-concurrence	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.
Régimes de retraite supplémentaire	Élément sans objet	Il n'existe pas d'engagement en la matière.

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020

Aucune indemnité de prise de fonctions, destinée à compenser la perte des avantages, en cas d'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020, n'est prévue.

La politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 figure au paragraphe 6.2.1.2 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

Politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020 (8e résolution)

Conformément à l'article L. 225-37-2 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 attribuables au Directeur Général au titre de l'exercice 2020 en raison de son mandat constituant la politique de rémunération le concernant sont soumis à votre vote.

Les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront également soumis à votre vote lors de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020, 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 2021.

En conséquence, il vous est proposé dans la huitième résolution, d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération applicable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020 en raison de son mandat.

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Montant/Pondération en % de la rémunération fixe
Fixe	**Rémunérer l'étendue et le niveau de responsabilité**	Détermination par le Conseil d'Administration, de manière équitable et compétitive sur recommandation du Comité des rémunérations en fonction : ■ du niveau de responsabilité ; ■ de l'expérience ; ■ des pratiques de marché des sociétés du CAC 40 ; ■ des éventuels changements de rôle et de responsabilité.	700 000 euros Il est précisé que compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, de ne pas modifier au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.
Variable annuelle	**Encourager la réalisation des objectifs financiers et extra-financiers annuels de l'entreprise**	Fixation par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : ■ordre de grandeur de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe ; ■ objectifs annuels à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance ; ■ proportion entre quantifiable et qualitatif. ***Dont quantifiable (75%) :*** structuré de façon à motiver l'atteinte des critères de performance précis et ambitieux : ■ financiers (marge opérationnelle ajustée avant acquisitions, croissance organique, croissance externe) ; ■ extra-financiers (taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe). ***Dont qualitatif (25%) :*** structuré de façon à prendre en compte les initiatives de l'année mise en oeuvre pour accompagner la croissance et la gestion des crises.	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 100 % de de la rémunération fixe Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe
Long Terme	**Encourager la performance financière et extra-financière sur le long terme** **Retenir et fidéliser sur le long terme**	Fixation par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants : ■ objectifs à atteindre ; ■ nature et pondération des critères de performance future. Déterminée après application d'une condition de présence et de 4 critères de performance exigeants (chacun comptant pour 1/4) mesurés sur trois ans : ■ objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ objectif de croissance organique du chiffre d'affaires (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe (moyenne sur 3 ans des réalisations) ; ■ performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40 (différentiel de performance mesuré sur une période de 3 ans).	Valeur minimum : 0 % Valeur attribuée (valeur cible) : 200% de la rémunération fixe, réduite à 100 % suite à la proposition de Monsieur Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous Valeur maximum : 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020).

Politique de rémunération attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020 soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération attribuable au titre de l'exercice 2020	Montants/Pondération en pourcentage de la rémunération fixe	Présentation
Rémunération fixe	700 000 €	Rémunération fixe brute annuelle ayant été déterminée par le Conseil d'administration du 10 avril 2020. Il est précisé que, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a décidé, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, et sur proposition de Monsieur Benoît Coquart, de ne pas modifier, au titre de l'exercice 2020 et par rapport à 2019, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, alors que le Conseil d'administration avait initialement décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux dans les sociétés du CAC 40, une augmentation de 700 000 à 900 000 euros.
Rémunération variable annuelle	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe Valeur cible : 100 % Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe	Le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2019, ainsi que sa valeur cible et sa valeur maximum. Concernant les critères qualitatifs de la rémunération variable annuelle, il est à noter les changements suivants par rapport à l'exercice 2019 : (i) précision des critères liés à la croissance organique et à la politique de croissance externe, (ii) ajout d'un nouveau critère sur le développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique et (iii) diminution de la pondération du critère de la politique de croissance externe. Il est précisé que ces changements portent les critères qualitatifs de la rémunération variable à quatre critères contre trois en 2019 mais sont sans incidence sur le poids de la part qualitative de la rémunération variable annuelle dans la rémunération variable annuelle totale. Le Conseil d'administration a ainsi décidé que la rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2020 pourrait varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe) et serait déterminée de la manière suivante : ■ une part quantifiable représentant 3/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 112,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 75 %), et sera calculée en fonction de critères liés à (i) l'atteinte d'un niveau de marge opérationnelle ajustée 2020 avant acquisitions, (ii) la croissance organique du chiffre d'affaires 2020, (iii) la croissance du chiffre d'affaires 2020 provenant des acquisitions (effet de périmètre) et (iv) le taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe ; et ■ une part qualitative représentant 1/4 de cette rémunération variable annuelle : elle pourra donc varier de 0 % à 37,5 % de la rémunération annuelle fixe (avec une valeur cible fixée à 25 %), et sera calculée en fonction de critères liés à (i) l'innovation et la position concurrentielle (Innovation, Recherche & Développement - nouveau produit et process industriel, évolution du chiffre d'affaires réalisés avec les produits du programme Eliot, évolution des parts de marché relatives), (ii) la qualité de la croissance externe (cohérence stratégique des acquisitions réalisées, qualité du pipeline d'acquisition, attention portée aux multiples payés, qualité de l'arrimage des acquisition déjà réalisées), (iii) le développement durable et la lutte contre le changement climatique (initiatives visant à réduire les émissions de CO2, évolution du chiffre d'affaires réalisés avec des solutions d'économie d'énergie, intégration de Legrand dans les indices RSE de référence, nouvelles initiatives liées au développement durable), (iv) d'autres critères généraux et notamment la diversité et la mixité, la gestion des risques, les initiatives et le dialogue social. Le détail des critères quantifiables et qualitatifs ainsi que les objectifs fixés sont présentés en paragraphe 6.2.1.3 du présent document d'enregistrement universel.
Rémunération variable différée	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire n'est pas prévu.

A

	Options d'actions : élément sans objet	Le principe de l'attribution d'options d'actions n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Actions de performance Valeur minimum : 0 % Valeur attribuée (valeur cible) : 200 %, réduite à 100 % Valeur maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribuées en fonction des réalisations des critères de performance future	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 19 mars 2020 a décidé de la mise en place d'une rémunération de long terme au titre de l'exercice 2020 sous forme d'un Plan Actions de Performance 2020. La valeur cible de ce plan est de 200 % de la rémunération fixe, réduite à 100 % de la rémunération fixe suite à la proposition de Monsieur Benoît Coquart et à la décision du Conseil d'administration détaillée ci-dessous, et sera convertie en actions. Le nombre d'actions qui sera définitivement attribué sera compris entre 0% et 150 % du nombre d'actions initialement attribué en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans et détaillés au paragraphe « Choix des critères de performance de la rémunération variable de long terme et méthode de fixation des objectifs » du présent document d'enregistrement universel. Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration, sur proposition de Monsieur Benoît Coquart a en effet décidé de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020). Il est à noter que la nature des critères de performance n'a pas été modifiée par rapport à la politique de rémunération 2019. Ce plan, dont notamment les critères de performance applicables aux actions attribuées et la méthode de calcul pour déterminer le nombre d'actions de performance faisant l'objet d'une attribution définitive, est décrit au paragraphe 6.2.1.3 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société. Il est à noter que : ■ les deux premiers critères de performance sont alignés avec les objectifs publics de la Société communiqués en février 2020. Il s'agit des objectifs annuels de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions et de croissance organique du chiffre d'affaires, indicateurs au cœur du modèle de Legrand, basé sur la croissance rentable ; ■ le troisième critère est de nature extra-financière, basé sur l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité sociétale dans le cadre de sa feuille de route RSE, cette dernière étant au cœur du modèle de Legrand et visant à assurer une croissance durable dans le respect de l'ensemble des parties prenantes ; ■ le dernier critère est basé sur la performance du cours de bourse de l'action Legrand par rapport à celle de l'indice CAC 40, permettant ainsi une appréciation relative de la performance, étant précisé que le principe de non-paiement en cas de performance inférieure à celle de l'indice CAC 40 s'appliquerait sur ce critère. Les critères de performance proposés traduisent ainsi le modèle de la Société basé sur la croissance rentable et durable alignée avec l'intérêt des actionnaires et sont transparents. Pour rappel, le Conseil d'administration du 19 mars 2020 disposait d'une autorisation qui lui avait été accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, à la dix-septième résolution (Autorisation d'attributions d'actions de performance).
	Autres attributions de titres : élément sans objet	Le principe de l'attribution de titres n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	Élément sans objet	Le principe de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Élément sans objet	Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société ou de ses filiales.
Valorisation des avantages de toute nature	6 135 €	Il est prévu la mise à disposition d'un véhicule de statut au bénéfice du Directeur Général. Ce montant est donné à titre indicatif pour 2020.

Indemnités de prise de fonctions en cas d'arrivée d'un nouveau Directeur général au cours de l'exercice 2020

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 2020, n'est prévue.

Principes et critères de détermination de la rémunération variable annuelle 2020 attribuable au Directeur Général

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020 incluant les critères applicables et leur pondération figurant dans le tableau ci-dessous, ont été déterminés par le Conseil d'administration réuni le 19 mars 2020, sur proposition du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire la nature et la pondération des critères quantifiables de la rémunération variable annuelle qui avaient été établis pour l'exercice 2019, ainsi que sa valeur cible et sa valeur maximum.

Concernant les critères qualitatifs de la rémunération variable annuelle, il est à noter les changements suivants par rapport à l'exercice 2019 : (i) précision des critères liés à la croissance organique et à la politique de croissance externe, (ii) ajout d'un nouveau critère sur le développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique et (iii) diminution de la pondération du critère de la politique de croissance externe.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Directeur Général pour l'exercice 2020.

Il est à noter que, dans le contexte de la crise liée au Covid-19 les objectifs annuels initialement publiés le 13 février 2020 ont été suspendus par la Société le 26 mars 2020. Les valeurs figurant dans le tableau repris ci-dessous correspondent à ces objectifs initiaux.

				Min	Cible	Max
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2020	En % de la rémunération fixe	0 %	**15 %**	22,5 %
			Valeur de l'indicateur	(1 %)	1 %	3 %
	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2020 (à périmètre 2019)	En % de la rémunération fixe	0 %	**40 %**	60 %
			Valeur de l'indicateur	19,6 %	20,0 %	20,4 %
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2020 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	**10 %**	15 %
			Valeur de l'indicateur	70 %	100 %	130 %
	TOTAL QUANTIFIABLE			**0 %**	**75 %**	**112,5 %**
Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	Innovation et position concurrentielle	Innovation et Recherche & Développement (nouveaux produits et process industriels), évolution du chiffre d'affaires réalisé avec les produits du programme Eliot, évolution des parts de marché.		0 %	**10 %**	15 %
	Qualité de la croissance externe	Cohérence stratégique des acquisitions réalisées, qualité du pipeline d'acquisitions, attention portée aux multiples payés, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées.		0 %	**5 %**	7,5 %
	Développement durable & lutte contre le réchauffement climatique	Initiatives visant à réduire les émissions de CO2, évolution du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions d'économie d'énergie, intégration de Legrand dans les indices de RSE de référence, nouvelles initiatives liées au développement durable.		0 %	**5 %**	7,5 %
	Critères généraux	Gestion des crises, diversité et mixité, initiatives et dialogue social.		0 %	**5 %**	7,5 %
	TOTAL QUALITATIF			**0 %**	**25 %**	**37,5 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				**0 %**	**100 %**	**150 %**

Principes et critères de détermination de la rémunération de long terme attribuable au Directeur Général au titre de l'exercice 2020

La rémunération de long terme du Directeur Général consisterait, au titre de l'exercice 2020, en un plan d'actions de performance (le « Plan Actions de Performance 2020 »). Cette attribution, qui serait convertie en actions lors du Conseil d'administration devant se tenir le 27 mai 2020, à l'issue de l'Assemblée Générale 2020, en cas de vote favorable, correspondrait à 100 % de la rémunération fixe en valeur cible. Compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, le Conseil d'administration du 10 avril 2020 a en effet, sur proposition de Benoît Coquart, décidé de réduire de 50 % la valeur cible de la rémunération de long terme (la valeur cible de la rémunération de long terme passant de 200 % de la rémunération fixe en 2019 à 100 % de la rémunération fixe en 2020).

Comme en 2019, le nombre d'actions de performance définitivement attribué au Directeur Général pourrait varier entre 0 % et 150 % de l'attribution initiale en fonction du niveau d'atteinte de quatre critères financiers et extra-financiers mesurés sur une moyenne de 3 ans détaillés ci - dessous ainsi qu'au paragraphe 6.2.1 « Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de

A

l'exercice 2020 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

Il est à noter que, dans le contexte de la crise liée au Covid-19 les objectifs annuels initialement publiés le 13 février 2020 ont été suspendus par la Société le 26 mars 2020. Les valeurs figurant dans les tableaux repris ci-dessous correspondent à ces objectifs initiaux.

Nature des critères de performance	Description des critères de performance et méthode de fixation des objectifs	Poids des critères de performance
Objectif de croissance organique du chiffre d'affaires	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Objectif de la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des bornes (basses et hautes) de l'objectif annuel concerné Comparaison de l'objectif à la moyenne des réalisations sur 3 ans	1/4
Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe	Objectif : moyenne arithmétique sur 3 ans des objectifs annuels de la feuille de route RSE du Groupe	1/4
Performance du cours de bourse de Legrand comparée à la performance de l'indice CAC 40	Différentiel de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40 sur une période de 3 ans	1/4

1) Critère de croissance organique du chiffre d'affaires :

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 2 points)	Entre (BB[2] - 2 points) et BB[2]	Egale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Egale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 2 points)	Supérieure à (BH[3]+ 2 points)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2020

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2020	Égale à -1,0%[4]	Égale à 3,0 %[4]
Année 2 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Année 3 : 2022	Communiquée au marché en février 2022	Communiquée au marché en février 2022
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	**BB[2]**	**BH[3]**

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

(4) Ces objectifs correspondent à ceux publiés en début d'année et qui ont été suspendus le 26 mars 2020.

2) Critère de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions :

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 50 % et 90 %	90 %	Entre 90 % et 110 %	110 %	Entre 110 % et 150 %	150 %
Moyenne sur 3 ans des réalisations de l'année de mise en place du plan et des 2 années suivantes	Inférieure à (BB[2] - 50 bps)	Entre (BB[2] - 50 bps) et BB[2]	Egale à BB[2]	Entre BB[2] et BH[3]	Egale à BH[3]	Entre BH[3] et (BH[3]+ 50 bps)	Supérieure à (BH[3]+ 50 bps)

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

Illustration de la détermination de l'objectif sur 3 ans sur la base du plan d'attribution 2020

	Borne Basse de l'objectif annuel	Borne Haute de l'objectif annuel
Année 1 : 2020	Égale à 19,6 %[4]	Égale à 20,4 %[4]
Année 2 : 2021	Communiquée au marché en février 2021	Communiquée au marché en février 2021
Année 3 : 2022	Communiquée au marché en février 2022	Communiquée au marché en février 2022
Objectif à 3 ans : Moyenne des objectifs annuels	**BB[2]**	**BH[3]**

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) BB correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes basses de l'objectif annuel communiqué au marché.

(3) BH correspondant à la moyenne sur 3 ans des bornes hautes de l'objectif annuel communiqué au marché.

(4) Ces objectifs correspondent à ceux publiés en début d'année et qui ont été suspendus le 26 mars 2020.

3) Taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE du Groupe :

Taux de paiement[1]	0 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 105 %	Entre 105 % et 150 %	150 %
Moyenne arithmétique sur une période de 3 ans des taux d'atteinte annuels de la feuille de route RSE	Inférieure à 70 %	Entre 70 % et 100 %	Entre 100 % et 125 %	Entre 125 % et 200 %	Au-delà de 200 %

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

4) Performance du cours de bourse de Legrand :

Taux de paiement[1]	0 %	30 %	Entre 30 % et 150 %	150 %
Différence de performance entre le cours de bourse de Legrand et celui de l'indice CAC 40[2]	Inférieur à 0 point	Egal à 0 point	Entre 0 point et 15 points	Supérieur à 15 points

(1) Entre chaque borne définie ci-dessus, le taux de paiement est calculé de façon linéaire.

(2) Pour le plan d'attribution 2020, la performance sur 3 ans se mesurera sur la période 2020-2022 avec la méthode de calcul suivante :
■ performance du cours de bourse de Legrand : comparaison de la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2022) à la moyenne des cours de bourse journaliers de clôture du 2nd semestre de l'année précédant la 1ère année du plan (2nd semestre 2019), soit 67,24 € ;
■ performance de l'indice CAC 40 : comparaison de la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de la 3e année du plan (2nd semestre 2022) à la moyenne des indices journaliers de clôture du CAC 40 du 2nd semestre de l'année précédant la 1ère année du plan (2nd semestre 2019), soit 5 655,4 points.

Le différentiel de performance se mesure par l'écart en points entre le pourcentage d'évolution du cours de bourse de Legrand et le pourcentage d'évolution de l'indice CAC 40.

La politique de rémunération applicable au Directeur Général de la Société au titre de l'exercice 2020 figure également au paragraphe 6.2.1.3 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 (9e résolution)

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, 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 attribuables aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 en raison de leur mandat doivent désormais également être soumis à votre vote.

Comme pour les résolutions précédentes, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront également soumis à votre vote lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

En conséquence, il vous est proposé dans la neuvième résolution, d'approuver les éléments de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 en raison de leur mandat, figurant au paragraphe 6.2.1.4 « Politique de rémunération concernant les administrateurs au titre de l'exercice 2020 ».

Il est précisé que le Conseil d'administration du 19 mars 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, et sur la base d'analyses et d'études des rémunérations allouées aux administrateurs dans les sociétés du CAC 40, avait décidé de faire évoluer la rémunération des administrateurs afin de positionner leur rémunération à un niveau cohérent et raisonnable par rapport au marché et ainsi de modifier les règles de répartition de la rémunération des administrateurs.

Toutefois, compte tenu de la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, les membres du Conseil d'administration lors de la réunion du 10 avril 2020, ont décidé à l'unanimité de laisser inchangées pour l'exercice 2020 les règles de répartition de la rémunération des administrateurs.

Fixation du montant maximum de rémunération alloué aux membres du Conseil d'administration (10e résolution)

Par le vote de la dixième résolution, il vous est proposé d'augmenter le montant global annuel maximal de rémunération alloué aux membres du Conseil d'administration. Fixé à 900 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, ce montant serait porté à 1 200 000 euros afin d'anticiper un nombre plus important de réunions

Ce nouveau montant maximal annuel serait applicable à compter de l'exercice 2020 et pour les exercices ultérieurs et ce, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Il convient de noter que le montant proposé est une enveloppe maximum annuelle qui n'est pas nécessairement utilisée dans son intégralité, dans la mesure où la rémunération effectivement versée tient compte de la composition du Conseil et de ses comités ainsi que des absences des administrateurs.

Mandats d'administrateurs (résolutions 11 à 14)

Renouvellement des mandats de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda (11e à 13e résolutions)

Les mandats d'administrateurs de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Les résolutions onze à treize ont pour objet de vous proposer de renouveler les mandats d'administrateurs de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda, conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance.

La durée de leurs mandats serait fixée à trois ans, sous réserve du vote favorable de la seizième résolution proposée à la présente Assemblée Générale visant à ramener la durée statutaire du mandat des administrateurs de quatre à trois années. Ces mandats prendraient donc fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Madame Isabelle Boccon-Gibod, administratrice de la Société depuis 2016, est également membre du Comité d'audit et membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale. Elle dispose de solides compétences en matière financière et comptable ainsi que d'une expertise en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise particulièrement utiles au Conseil et aux comités auxquels elle participe. Son expérience de Directions générales de groupes internationaux bénéficie également aux travaux de ces instances. Si vous décidez de voter en faveur du renouvellement qui vous est proposé, il est envisagé de maintenir la participation de Madame Isabelle Boccon-Gibod au Comité d'audit ainsi qu'au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale.

Madame Christel Bories, administratrice de la Société depuis 2012, est également Présidente du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale et membre du Comité d'audit. La Société bénéficie de ses expériences au sein des Directions générales de groupes industriels et de son expertise en matière stratégique. Si vous décidez de voter en faveur du renouvellement qui vous est proposé, il est envisagé de maintenir la participation de Madame Christel Bories au Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale ainsi qu'au Comité d'audit.

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 stratégie d'entreprise.

Il est rappelé que le Conseil d'administration du 27 février 2020 a décidé, dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société, de nommer Madame Angeles Garcia-Poveda en qualité de Président du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2020, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par la présente Assemblée Générale.

En cas de vote favorable de cette résolution, il est envisagé, compte tenu de l'évolution de gouvernance annoncée en février 2020, de ne pas maintenir la participation de Madame Angeles Garcia-Poveda au Comité des nominations et de la gouvernance et au Comité des rémunérations conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise (Afep-Medef). Sa participation au sein du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale serait toutefois maintenue.

Enfin, il est précisé qu'au cours de sa séance du 19 mars 2020, le Conseil d'administration a renouvelé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, son appréciation selon laquelle (i) il n'existait pas de relations d'affaires significatives entre Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda et Legrand et selon laquelle (ii) Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda pouvaient être qualifiées d'administratrices indépendantes. Le Conseil d'administration a par ailleurs, procédé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, à l'analyse du nombre de mandats extérieurs à la Société de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda. Cette analyse a révélé que Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda disposaient du temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions, le nombre de mandats extérieurs à la Société de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code de Gouvernement d'Entreprise.

Les biographies de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda sont présentées ci-après :

Isabelle Boccon-Gibod

Isabelle Boccon-Gibod, 52 ans, de nationalité française, est diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'Université américaine Columbia.

Isabelle Boccon-Gibod a débuté sa carrière en 1991 au sein du groupe International Paper en tant que Directrice des activités industrielles de la division Carton aux États-Unis puis au Royaume-Uni de 1997 à 2001, avant de prendre la Direction du développement stratégique pour l'Europe jusqu'en 2004.

Elle rejoint en 2006 le groupe Sequana en tant que chargée de mission auprès de la Direction générale. En 2008, elle est nommée Vice-Présidente exécutive du groupe Sequana, et en 2009, Directrice exécutive du groupe Arjowiggins.

Madame Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et écrivain.

Madame Isabelle Boccon-Gibod est administratrice d'Arkéma, du groupe Paprec et de SilMach. Enfin, elle est à titre bénévole Présidente de la société Demeter, administratrice du Centre Technique du Papier (CTP), administratrice du fonds Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Économique).

Isabelle Boccon-Gibod détient 1 000 actions Legrand.

Christel Bories

Christel Bories, 56 ans, de nationalité française, est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Christel Bories a débuté sa carrière en 1986 en tant que consultante en stratégie chez Booz-Allen & Hamilton puis chez Corporate Value Associates. Elle a ensuite exercé différentes fonctions de responsabilité au sein d'Umicore, puis au sein du groupe Pechiney. À la suite de l'intégration de Pechiney dans le groupe Alcan, Christel Bories a été nommée Présidente et Directrice Générale d'Alcan Packaging puis Présidente et Directrice Générale d'Alcan Engineered Products et enfin Directrice Générale de Constellium (ex Alcan) qu'elle a quitté en décembre 2011. Christel Bories a été nommée Directrice Générale Déléguée d'Ipsen le 27 février 2013, fonction qu'elle a exercée jusqu'en mars 2016. Elle a rejoint Eramet en février 2017 et en est depuis mai 2017 la Présidente Directrice Générale.

Christel Bories détient 1 470 actions Legrand.

Angeles Garcia-Poveda

Angeles Garcia-Poveda, 49 ans, de nationalité espagnole, est diplômée de l'ICADE à Madrid et a suivi le Business Case Study Program de l'Université de Harvard.

Avant de rejoindre Spencer Stuart en 2008, Angeles Garcia-Poveda a exercé pendant quatorze ans au sein du cabinet 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 a dirigé la région EMEA de Spencer Stuart pendant trois ans et siégé au Comité exécutif mondial.

Angeles Garcia-Poveda est actuellement administratrice de Spencer Stuart au niveau mondial. En tant qu'associée, elle dirige la pratique « Gouvernance » en France, et à ce titre, assiste des clients internationaux sur des projets de recrutement et d'évaluation de dirigeants et d'administrateurs et de conseil en gouvernance.

Angeles Garcia-Poveda détient 4 800 actions Legrand.

Nomination de Monsieur Benoît Coquart en qualité d'administrateur (14e résolution)

La quatorzième résolution a pour objet de vous proposer de nommer Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général de Legrand, en qualité d'administrateur. Sous réserve du vote favorable de la seizième résolution, son mandat serait d'une durée de trois ans et 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.

Cette proposition du Conseil d'administration vous est faite conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance qui a considéré que l'importante expérience de Monsieur Benoît Coquart au sein du groupe Legrand constituerait un atout précieux pour le Conseil d'administration.

La biographie de Monsieur Benoît Coquart est présentée ci-après :

Benoît Coquart

Benoît Coquart, 46 ans, de nationalité française, a rejoint Legrand dès la fin de ses études en 1997 pour prendre la responsabilité des activités du Groupe en Corée du Sud.

Poursuivant son parcours dans le Groupe, il a occupé plusieurs fonctions, notamment celles de Directeur des Relations Investisseurs, de Directeur Corporate Development (M&A), de Directeur de la Stratégie et du Développement et de Directeur France. Il est membre du Comité de direction de Legrand depuis 2010.

Benoît Coquart a été nommé Directeur Général de Legrand, le 8 février 2018.

Depuis 2019, Benoît Coquart est également Président d'Ignes (Industries du Génie Numérique, Energétique et Sécuritaire).

Benoît Coquart détient 27 334 actions Legrand.

S'agissant de la composition du Conseil d'administration, ce dernier, soutenu par le Comité des nominations et de la gouvernance, a pris acte du fait que les compétences variées et complémentaires de ses membres, 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) ainsi que la participation au Conseil d'administration de membres ou anciens membres de la Direction générale de Legrand, garantissant au Conseil une bonne connaissance du Groupe et de son fonctionnement, étaient un atout majeur pour la Société et il a 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.

En outre, depuis 2017, Legrand est classée parmi les 10 sociétés du premier quartile du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre de l'indice « CAC 40 Governance » lancé par Euronext en partenariat avec Vigeo Eiris basé sur des indicateurs rassemblés autour de 4 axes dont un a trait au Conseil d'administration (efficacité, équilibre des pouvoirs, intégration des facteurs de responsabilité sociale).

Sous réserve de votre approbation de la nomination de Monsieur Benoît Coquart ainsi que du renouvellement des mandats de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda, parmi les 13 membres (dont 2 administrateurs représentant les salariés, sous réserve de l'approbation de la dix-septième résolution) composant le Conseil d'administration après l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 et après la désignation du second administrateur représentant les salariés il conviendra de noter la présence de :

- **cinq femmes**, soit une proportion de 45,5 %[1] supérieure aux dispositions du Code de commerce (40% depuis 2017) ;
- **cinq nationalités différentes**, avec un administrateur américain, une administratrice espagnole, une administratrice italienne, un administrateur franco-allemand et neuf administrateurs français ; et
- **huit administrateurs indépendants**, soit un ratio de 73 %[1] supérieur au ratio minimum de 50 % recommandé par le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef.

[1] *Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte, (i) conformément aux dispositions légales, dans le calcul du ratio minimum d'administrateurs d'un même sexe et (ii) conformément aux recommandations du Code de Gouvernement d'Entreprise de l'Afep et du Medef, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'administration.*

À titre indicatif, si vous décidez de voter en faveur des renouvellements de mandats et de la nomination proposés ci-dessus, et sous réserve du vote favorable de la seizième résolution, les échéances des mandats des administrateurs :

Administrateurs	2021	2022	2023
M. Gilles Schnepp		X	
M. Olivier Bazil		X	
Mme Isabelle Boccon-Gibod (1)			X
Mme Christel Bories (1)			X
M. Benoît Coquart (1)			X
Mme Angeles Garcia-Poveda (1)			X
M. Edward A. Gilhuly		X	
M. Philippe Jeulin		X	
M. Patrick Koller		X	
Mme Annalisa Loustau Elia	X		
Mme Éliane Rouyer-Chevalier			X
M. Michel Landel			X
Administrateur représentant les salariés (1) n°2			X
NOMBRE DE RENOUVELLEMENTS PAR AN	**1**	**5**	**7**

(1) L'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 est appelée à statuer sur la réduction de la durée statutaire des mandats des administrateurs. Si la résolution correspondante est adoptée, la durée des fonctions des administrateurs sera ramenée à 3 ans et cette modification s'appliquera aux mandats de Mesdames Isabelle Boccon-Gibod, Christel Bories et Angeles Garcia-Poveda ainsi qu'à celui de Monsieur Benoît Coquart et du second administrateur représentant les salariés.

Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (15e résolution)

Il vous est proposé de conférer au Conseil d'administration une nouvelle autorisation de procéder à des rachats d'actions de la Société, avec annulation corrélative de l'autorisation précédemment donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019.

Les objectifs du programme de rachat seraient :

- d'assurer la liquidité du titre et d'animer le marché ;
- de (i) mettre en œuvre, conformément à la législation applicable, (a) tout plan d'attribution d'options d'achat d'actions, (b) toute opération d'actionnariat salarié,

  (c) toute attribution gratuite d'actions et toute attribution d'actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise et (ii) de réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations ;
- la conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- la remise d'actions à l'occasion d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ;
- l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées, sous réserve de l'adoption de la résolution autorisant l'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de rachat ;

  ou
- toute autre pratique admise ou reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers ou tout autre objectif qui serait conforme à la réglementation en vigueur.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019.

Ce programme de rachat d'actions est limité à 10 % du capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2020, 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, comme pour la précédente autorisation, de maintenir le prix maximum d'achat à 90 euros par action (hors frais d'acquisition et cas d'ajustement) et de limiter le montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme à 1 milliard d'euros.

L'autorisation conférée serait valable 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2020. Elle ne serait pas utilisable en période d'offre publique visant la Société.

À titre d'information, au 31 décembre 2019, 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 98,16 millions d'euros ;
- la Société détenait 313 406 actions d'une valeur nominale de 4 euros, soit 1 253 624 euros, représentant 0,12 % de son capital social (dont 273 793 actions hors contrat de liquidité) pour une valeur d'acquisition de 16 710 325 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 39 613 actions

.

II. RESOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

Modification de l'article 9 des statuts s'agissant de la durée du mandat des administrateurs (16e résolution)

Un projet de modification des statuts de la Société vous est soumis afin de ramener la durée statutaire des mandats des administrateurs de quatre ans à trois ans.

Cette modification, qui concernerait à la fois les mandats des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale et ceux des administrateurs représentant les salariés, est conforme aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. Elle ne s'appliquerait qu'aux nominations et aux renouvellements de mandats décidés à compter de la présente Assemblée Générale mais n'affecterait pas la durée des mandats des administrateurs en cours qui resterait inchangée jusqu'à leur échéance.

L'article 9 des statuts serait donc modifié comme suit :

- Le 3ème alinéa de l'article 9.1 (Dispositions relatives aux administrateurs nommés par l'Assemblée Générale) serait modifié ainsi :

  « La durée du mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale est de trois (3) 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 dudit administrateur. Les administrateurs sont toujours rééligibles. »

  Le reste de l'article 9.1 demeurerait inchangé.

- Le 6ème alinéa de l'article 9.2 (Dispositions relatives aux administrateurs représentant les salariés) serait modifié ainsi :

  « La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de trois (3) 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 dudit administrateur. »

  Le reste de l'article 9.2 demeurerait inchangé.

Si vous approuvez cette résolution, l'article 9 des statuts sera modifié en conséquence.

Modification de l'article 9.2 des statuts s'agissant des administrateurs représentant les salariés (17e résolution)

Un projet de modification des statuts de la Société vous est également soumis en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (la « **Loi Pacte** »).

Dans sa rédaction antérieure à la Loi Pacte, l'article L. 225-27-1 du Code de commerce exigeait que le nombre d'administrateurs représentant les salariés au Conseil soit au moins égal à deux dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale était supérieur à douze et qu'il soit au moins égal à un si ce nombre était égal ou inférieur à douze.

La Loi Pacte a modifié les règles entourant les modalités de participation des administrateurs représentant les salariés au Conseil. Le seuil à partir duquel la désignation d'un second administrateur représentant les salariés est requis est abaissé ; ce seuil passant de douze à huit administrateurs élus par l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration de Legrand qui comptera, à l'issue de cette Assemblée Générale, au moins huit administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, devra en conséquence accueillir un second administrateur représentant les salariés, en plus de Monsieur Philippe Jeulin désigné par le Comité Central d'Entreprise (devenu « Comité social et économique central ») le 26 juin 2018.

Afin d'adapter les statuts aux nouvelles dispositions de la Loi Pacte, il vous est donc proposé, au titre de la dix-septième résolution, de modifier les dispositions de l'article 9.2 des statuts de la Société conformément à la Loi Pacte et de profiter de cette modification statutaire pour remplacer l'indication du Comité Central d'Entreprise par celle du Comité Social et Economique Central qui a remplacé les anciennes institutions représentatives du personnel.

L'article 9.2 des statuts serait donc modifié comme suit :

- Le 1er alinéa serait modifié ainsi :

  « Dès lors que la Société répond aux dispositions de l'article L. 22527-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration comprend en outre un ou deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité Social et Economique Central. »

- Le 2ème alinéa serait modifié ainsi :

  « Un administrateur représentant les salariés est désigné lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale est inférieur ou égal à huit. Deux administrateurs représentant les salariés sont désignés lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale est supérieur à huit. »

- Le 7ème alinéa serait modifié ainsi :

  « Si le nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale devient égal ou inférieur à huit, les mandats des deux administrateurs représentant les salariés se poursuivent jusqu'à leur terme normal. »

- Le 8ème alinéa serait modifié ainsi :

  « Si à l'issue d'une assemblée générale, le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale devient supérieur à huit, le Comité Social et Economique central désigne le deuxième administrateur représentant les salariés au plus tard dans les six (6) mois de ladite Assemblée Générale. »

Le reste de l'article 9.2 resterait inchangé.

Si vous approuvez cette résolution, l'article 9.2 des statuts sera modifié en conséquence.

A

Il est précisé que le Comité social et économique central appelé à se réunir le 2 juillet 2020 procèdera, sous réserve du vote favorable de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, à la désignation du second administrateur représentant les salariés qui, conformément à la loi et dans un objectif de parité, sera une femme. Le mandat de ce second administrateur salarié prendra effet à la date de sa désignation et pour une durée de trois ans (sous réserve du vote favorable de la seizième résolution). Cet administrateur aura le même statut, les mêmes pouvoirs ainsi que les mêmes responsabilités que le premier administrateur salarié désigné et que les autres administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, hormis l'obligation de détenir un nombre minimal d'actions de la Société.

Modification de l'article 9.5 des statuts s'agissant de l'adoption par consultation écrite de certaines décisions du Conseil d'administration (18e résolution)

La dix-huitième résolution a pour objet de modifier l'article 9.5 des statuts de la Sociétés conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés (la « **Loi Soilihi** »).

Afin de simplifier le processus décisionnel du Conseil d'administration, la Loi Soilihi donne pouvoir au Conseil d'adopter, par voie de consultation écrite des administrateurs, certaines décisions relevant de leurs attributions propres ainsi que les décisions de transfert du siège social dans le même département.

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, il vous est donc proposé, au titre de la dix-huitième résolution, de modifier l'article 9.5 des statuts de la Société afin d'ajouter un 4ème alinéa, rédigé comme suit :

« Le Conseil d'administration peut adopter, par voie de consultation écrite des administrateurs, les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration visées à l'article L. 225-37 alinéa 3 du Code de commerce. Les modalités d'adoption des décisions par consultation écrite sont fixées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration ».

Le reste de l'article 9.5 demeurerait inchangé.

Si vous approuvez cette résolution, l'article 9.5 des statuts sera modifié en conséquence.

Modification de l'article 9.6 des statuts s'agissant des pouvoirs du Conseil d'administration (19e résolution)

La dix-neuvième résolution a pour objet de modifier l'article 9.6 des statuts de la Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 alinéa 1 du Code de commerce, tel que modifié par la Loi Pacte.

En vertu des dispositions de la Loi Pacte, le Conseil d'administration est désormais tenu d'exercer sa mission de gestion conformément à l'intérêt social de la Société mais également en considération des enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Afin d'assurer la conformité des statuts au regard des nouvelles dispositions de l'article L. 227-35 du Code de commerce, il vous est proposé de modifier le 1er alinéa de l'article 9.6 des statuts de la Société comme suit :

« Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du code civil. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. »

Le reste de l'article 9.6 demeurerait inchangé.

Si vous approuvez cette résolution, l'article 9.6 des statuts sera modifié en conséquence.

Modifications portant sur les articles 10.1, 11 et 13 des statuts afin de les adapter à certaines évolutions législatives et réglementaires (20e résolution)

La vingtième résolution a pour objet de mettre à jour les articles 10.1, 11 et 13 des statuts, suite notamment aux récentes évolutions intervenues en droit des sociétés, en procédant aux modifications suivantes :

- Article 10.1 des statuts :

Par souci de clarification, nous vous proposons de remplacer au 1er alinéa de l'article 10.1, la référence à l'article 9.4 des statuts par la référence à l'article 9.

L'article 10.1 alinéa 1er serait donc modifié comme suit :

« Le Conseil d'Administration décide, dans les conditions visées à l'article 9 des présents statuts, 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. »

- Article 11 des statuts :

En application des modifications apportées par la loi Pacte, l'expression « jetons de présence » mentionnée au 6ème alinéa de l'article 11 des statuts serait remplacée par « rémunération ».

L'article 11 alinéa 6 serait donc modifié comme suit :

« Les modalités de la rémunération du ou des censeur(s) sont arrêtées par le Conseil d'Administration, qui peut leur reverser une petite partie de la rémunération que l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires a allouées à ses membres. »

- Article 13 des statuts :

Conformément à 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, nous vous proposons d'amender l'article 13 des statuts pour tenir compte de la suppression dans la loi de l'obligation de nommer un commissaire aux comptes suppléant lorsque le commissaire aux comptes titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle.

L'article 13 serait donc modifié comme suit :

« Les Commissaires aux comptes sont nommés et exercent leur mission de contrôle conformément à la loi et aux règlements en vigueur.

Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues (21e résolution)

L'adoption de cette résolution permettrait à la Société de réduire son capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés et mis en œuvre par la Société, et de procéder ainsi à une « relution » des actionnaires.

Ces actions pourraient être annulées dans la limite de 10 % des actions composant le capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020, par périodes de 24 mois.

La résolution présente les mêmes caractéristiques que celle qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2019.

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.

Renouvellement des autorisations financières (résolutions 22 à 29)

Les résolutions 22 à 29 portent sur les délégations financières qui seraient consenties au Conseil d'administration. Ces résolutions ont pour objet de renouveler certaines autorisations déjà mises en place et approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018 arrivant à expiration, et de confier au Conseil d'administration la gestion financière de la Société, en l'autorisant notamment à émettre des valeurs mobilières dans certaines hypothèses et selon certaines conditions en fonction des opportunités de marché et des besoins en financement du Groupe.

Chaque résolution présentée répond à un objectif spécifique pour lequel le Conseil d'administration serait autorisé à émettre des valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription selon les cas.

Le vote de ces résolutions permettrait au Conseil d'administration de disposer d'une certaine flexibilité en le dispensant de la convocation d'une Assemblée Générale à chaque projet d'émission respectant les plafonds maximums strictement déterminés pour chacune des autorisations et rappelés dans le tableau de synthèse ci-dessous (en effet, au-delà de ces plafonds maximums, le Conseil d'administration aurait besoin de solliciter auprès de vous une nouvelle autorisation). Le Conseil d'administration pourrait ainsi adapter plus rapidement, en fonction des opportunités de marché, la nature des valeurs mobilières à émettre et la qualité des investisseurs concernés, et pourrait ainsi obtenir des financements dans de meilleurs délais pour répondre aux besoins de la Société et aux impératifs des marchés financiers.

Tableau de synthèse des plafonds d'autorisations financières qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 mai 2019

Nature des autorisations	Résolution	Plafond	Plafond global (29e résolution)	Maintien du droit préférentiel de souscription : Oui / Non	Durée	Date d'expiration
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec maintien du droit préférentiel de souscription	22e résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 200 M€, soit environ 18,73 % du capital social Titres de créance : 2 Md€	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées : 200 M€, soit environ 18,73 % du capital social.	Oui	26 mois	27/07/2022
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes par offre au public autre que celle visées à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier avec suppression du droit préférentiel de souscription	23e résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 100 M€, soit environ 9,36 % du capital social		Non	26 mois	27/07/2022
Émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes par offre au public visée au 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier avec suppression du droit préférentiel de souscription	24e résolution	Montant nominal total des titres de créance susceptibles d'être émis : 1 Md€		Non	26 mois	27/07/2022
Augmentation du montant des émissions sur le fondement des résolutions 22, 23 et/ou 24 en cas de demandes excédentaires (greenshoe)	25e résolution	15 % de l'émission initiale	Montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) susceptibles d'être émis : 2 Md€	Dépend de l'émission sur laquelle porte la sur allocation	26 mois	27/07/2022
Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe	27e résolution	25 M€ S'impute sur le plafond de 100 M€ fixé par les résolutions 23 et 24		Non	26 mois	27/07/2022
Émission d'actions pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société	28e résolution	Montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 5 % du capital (soit environ 53,4 M€) S'impute sur le plafond de 100 M€ fixé par les résolutions 23 et 24 Montant nominal total des titres de créance susceptibles d'être émis : 1 Md€ S'impute sur le plafond de 1 Md€ fixé par les résolutions 23 et 24		Non	26 mois	27/07/2022
Renouvellement du programme de rachat d'actions	15e résolution	10 % du capital (soit 106,8 M€)			18 mois	27/11/2021
Réduction de capital par annulation d'actions	21e résolution	10 % du capital, par périodes de 24 mois			18 mois	27/11/2021
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	26e résolution	100 M€			26 mois	27/07/2022

Caractéristiques des résolutions financières proposées à l'Assemblée Générale du 27 mai 2020 par rapport aux résolutions financières qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale du 30 mai 2018

En ce qui concerne les plafonds applicables, les résolutions qui vous sont proposées présentent les mêmes caractéristiques que celles qui avaient été approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

Informations sur le droit préférentiel de souscription

Pour rappel, toute augmentation de capital en numéraire vous ouvre en principe un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles vous permettant de souscrire, pendant un certain délai, un nombre d'actions proportionnel à votre participation au capital social. Ce droit préférentiel de souscription est détachable des actions et est négociable pendant toute la durée de la souscription.

Nous attirons votre attention sur le fait que le vote de certaines résolutions donnerait lieu à des augmentations de capital avec suppression de ce droit préférentiel de souscription pour les raisons suivantes :

- en fonction des conditions de marché, la suppression de votre droit préférentiel de souscription pourrait être nécessaire pour réaliser une émission de valeurs mobilières dans de meilleures conditions, et ce notamment et à titre d'exemple, dans les hypothèses où la réussite de l'opération repose sur la capacité de la Société à opérer rapidement, en cas de placement à l'étranger ou en cas d'offre d'échange. La suppression de votre droit préférentiel de souscription pourrait ainsi, dans certains cas, permettre à la Société de trouver plus rapidement les capitaux nécessaires à ses investissements en raison de conditions d'émission plus favorables (notamment et à titre d'illustration, en accédant plus rapidement à des investisseurs qualifiés au sens de la réglementation) ;
- de plus, le vote de certaines résolutions entraîne, de par la loi, la renonciation expresse à votre droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des émissions ou des attributions (notamment lors des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise).

Dans ces conditions, il vous est ainsi proposé de déléguer au Conseil d'administration les compétences suivantes, étant précisé que s'il devait en faire usage, le Conseil d'administration établirait, conformément à la réglementation applicable, un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'émission arrêtée. Ce rapport ainsi que celui des Commissaires aux comptes seraient ensuite mis à votre disposition au siège social puis vous seraient présentés lors de la prochaine Assemblée Générale.

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription (22e résolution)

L'utilisation de cette autorisation pourrait permettre au Conseil d'administration de renforcer la structure financière et les capitaux propres de la Société et/ou de contribuer au financement d'un programme d'investissement.

Les actionnaires exerçant leurs droits préférentiels de souscription ne supporteraient pas de dilution et ceux n'exerçant pas leurs droits préférentiels de souscription pourraient les céder.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **maintien de votre droit préférentiel de souscription ;**
- **plafonds applicables :**
  - montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme : 200 millions d'euros, soit, à ce jour, environ 18,73% du capital social ;
  - montant nominal total des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis : 2 milliards d'euros ;
  - l'autorisation s'imputerait également sur le plafond global prévu à la vingt-neuvième résolution de (i) 200 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières et (ii) 2 milliards d'euros en ce qui concerne le montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) émis ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-huitième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code de commerce, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (23e résolution)

La Société pourrait ainsi accéder à des financements en faisant appel à des investisseurs ou actionnaires de la Société, cette diversification des sources de financement pouvant s'avérer utile à la Société.

A

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription ;**
- **plafonds applicables :** les plafonds suivants respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (*Proxy Advisors*) et ne pourront donner lieu à des augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale :
  - 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal fixé à la vingt-quatrième résolution et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-neuvième résolution,
  - 1 milliard d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des titres (y compris obligations). Ce montant s'imputerait également sur le plafond fixé par la vingt-quatrième résolution et sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé à la vingt-neuvième résolution ;
- **prix :**
  - en ce qui concerne les actions : le prix d'émission serait au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre, diminuée d'une décote de 10 % après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
  - en ce qui concerne les valeurs mobilières : le prix d'émission et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourrait donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, serait, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au paragraphe précédent ;
- **droit de priorité :** le Conseil d'administration pourrait décider de vous conférer un droit de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission ; étant précisé qu'à la différence du droit préférentiel de souscription, ce droit de priorité n'est pas négociable ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-neuvième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription (24e résolution)

Cette autorisation permettrait à la Société de bénéficier d'un mode de financement plus rapide qu'une augmentation de capital par offre au public et lui ouvrirait la possibilité d'accéder plus simplement aux investisseurs qualifiés.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- suppression de votre droit préférentiel de souscription ;
- plafonds applicables : les plafonds suivants respectent les recommandations de la majorité des agences de conseil en vote (*Proxy Advisors*) et ne pourront donner lieu à des augmentations de capital supérieures à 10 % du montant du capital de la Société au jour de l'Assemblée Générale :
  - 100 millions d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal fixé à la vingt-troisième résolution et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-neuvième résolution,
  - 1 milliard d'euros en ce qui concerne le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations). Ce montant s'imputerait également sur le plafond fixé par la vingt-troisième résolution et sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé à la vingt-neuvième résolution,
  - en tout état de cause, et conformément à la réglementation applicable, le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu de la présente délégation ne pourrait excéder par an, 20 % du capital social à la date d'émission (seuil légal calculé au jour du présent rapport et communiqué à titre informatif) ;
- **prix :**
  - en ce qui concerne les actions : le prix d'émission des actions serait au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre, diminuée d'une décote de 10 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
  - en ce qui concerne les valeurs mobilières : le prix d'émission et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourrait donner droit, seraient tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle

susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, serait, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini au paragraphe précédent ;

- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingtième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Autorisation consentie au Conseil d'administration d'augmenter le montant des émissions, réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, en cas de demandes excédentaires (25e résolution)

En permettant d'augmenter le montant de l'opération initialement envisagée, ce dispositif tend à éviter la réduction des souscriptions en cas de fortes demandes.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **limite :** selon la réglementation applicable, soit à ce jour, 15 % de l'émission initiale ;
- **délai :** selon la réglementation applicable, soit à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription ;
- **plafonds applicables** : les plafonds applicables sont ceux fixés par la résolution en application de laquelle l'émission initiale est réalisée ;
- **prix :** il serait identique à celui retenu pour l'émission initiale ;
- **droit préférentiel de souscription :** il serait ou non maintenu en fonction de l'émission sur laquelle porte la surallocation ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingt-et-unième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation aux fins de décider d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise (26e résolution)

Une telle opération n'affecte pas les droits des actionnaires puisque dans ces conditions, l'augmentation de capital de la Société ne s'effectue pas avec un apport de fonds mais simplement par un virement direct au compte « capital ». Cette opération se traduit par l'émission d'actions nouvelles attribuées à tous les actionnaires au jour de la décision d'incorporation au capital ou par l'augmentation de la valeur de l'action nominale des actions existantes.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **plafond :** 100 millions d'euros. Ce plafond serait indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions de titres de capital et d'autres valeurs mobilières qui seraient autorisées ou déléguées par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020 ;
- **moyens utilisés :**
  - attribution d'actions,
  - augmentation de la valeur nominale des actions existantes,

    ou
  - combinaison de ces deux modalités ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société ;**
- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter du jour de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingt-deuxième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (27e résolution)

Les autorisations qui seraient consenties au Conseil d'administration en vertu des précédentes résolutions emportent l'obligation légale corrélative de vous présenter un projet de résolution permettant une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés.

Il vous est par conséquent proposé de déléguer au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés seraient adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions analogues).

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription** au profit des adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise ;

A

- **plafonds applicables :**
  - 25 millions d'euros,
  - l'autorisation s'imputerait sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé aux vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions et sur le plafond global de 200 millions d'euros fixé à la vingt-neuvième résolution ;
- **prix :** le prix de souscription des actions nouvelles serait égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote qui ne pourrait être supérieure à la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration, avec faculté pour le Conseil d'administration de réduire cette décote.

Dans le cadre de cette délégation, le Conseil d'administration pourrait attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;

- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait, à compter de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingt-troisième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des titulaires des titres de capital ou valeurs mobilières objet des apports en nature (28e résolution)

Par la vingt-huitième résolution, il vous est proposé de déléguer au Conseil d'administration tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Cette délégation permettrait la réalisation d'opérations de croissance externe en France ou à l'étranger ou le rachat de participations minoritaires au sein du Groupe sans impact sur la trésorerie de la Société.

Les caractéristiques de l'autorisation qui vous est demandée sont les suivantes :

- **suppression de votre droit préférentiel de souscription** en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objets des apports en nature ;
- **plafonds applicables :**
  - 5 % du capital social au moment de l'émission en ce qui concerne le montant nominal des augmentations de capital immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées. Ce montant s'imputerait également sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par les vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions et sur le plafond global de 200 millions d'euros prévu à la vingt-neuvième résolution,
  - 1 milliard d'euros en ce qui concerne les titres de créance. Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputerait également sur le plafond de 1 milliard d'euros fixé par les vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions et sur le plafond global de 2 milliards d'euros relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-neuvième résolution ;
- **suspension de l'autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société** ;
- **durée de l'autorisation :** 26 mois.

Cette délégation se substituerait à compter de l'Assemblée Générale, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingt-quatrième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018, étant précisé que cette autorisation n'a fait l'objet d'aucune utilisation.

Pour information, le récapitulatif complet des délégations et autorisations encore en vigueur accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration, ainsi que de leur utilisation sur l'exercice figure dans le chapitre 9.2.1.1 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

Plafond général des délégations de compétence (29e résolution)

Cette résolution est destinée à limiter le montant nominal de toutes les émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, décidées par le Conseil d'administration en vertu des délégations visées ci-dessus, à 200 millions d'euros s'agissant d'émissions d'actions et à 2 milliards d'euros s'agissant d'émissions de titres de créance.

Pouvoirs pour formalités (30e résolution)

Cette résolution est usuelle et permettrait au Conseil d'administration d'effectuer toutes les formalités de publicité et de dépôt requises par la loi après la tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer le 27 mai 2020.

Fait le 19 mars 2020,

Le Conseil d'administration

Texte des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2020

I. RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE

Première résolution (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019)

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 2019 et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve les comptes sociaux de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice de 431 363 346,32 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 qui s'élève à 50 411 euros au titre de l'exercice écoulé, ainsi que l'impôt supporté à raison de ces mêmes dépenses et charges qui s'élève à 17 357 euros.

Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019)

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 de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve les comptes consolidés de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un bénéfice net part du Groupe de 834,8 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 2019 s'élève à 431 363 346,32 euros ;
2. Constate qu'en l'absence de report à nouveau, le montant du bénéfice distribuable est égal à 431 363 346,32 euros ;
3. Décide (i) de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,34 euro par action, et (ii) d'affecter le solde du bénéfice distribuable au poste « Report à nouveau » ;
4. Décide d'affecter la quote-part de la réserve légale excédant 10 % du capital social, soit 87 608,40 euros, au poste « autres réserves » ; et
5. Décide (i) de diminuer le poste de réserves indisponibles pour actions propres d'un montant de 16 222 963,78 euros afin de le porter à un montant global de 3 456 250,11 euros et (ii) d'affecter au poste « autres réserves » le montant correspondant.

Sur la base du nombre d'actions constituant le capital social au 31 décembre 2019 et déduction faite des actions auto-détenues à cette date, la répartition du bénéfice distribuable serait la suivante : (i) un montant global de 357 730 047,48 euros à titre de dividendes et (ii) un montant global de 73 633 298,84 euros au « Report à nouveau ».

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 au nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2019 et déduction faite des actions auto-détenues au 31 décembre 2019, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence.

La date de détachement du dividende sera le 1er juin 2020 et le dividende sera mis en paiement le 3 juin 2020.

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 du solde du bénéfice distribuable affecté au poste « Report à nouveau ».

Concernant le traitement fiscal du dividende de 1,34 euro par action, il est précisé que la distribution aura la nature fiscale d'un revenu mobilier imposable, pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France, à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8 % instauré par la loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 (ou, sur option globale et irrévocable à exercer par l'actionnaire lors du dépôt de la déclaration de revenus et au plus tard avant la date limite de déclaration, au barème progressif après abattement de 40 % prévu au 2°du 3 de l'article 158 du CGI), aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 % ainsi que, pour les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3 % ou 4 % prévu à l'article 223 sexies du CGI.

Le dividende est en principe soumis au prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL), sur son montant brut, à hauteur de 12,8 %, hors prélèvements sociaux, ce prélèvement étant imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre des revenus perçus au cours de l'année 2020 sauf demande de dispense formulée dans les conditions prévues à l'article 242 quater du CGI.

L'Assemblée Générale prend note qu'au titre des exercices 2016, 2017 et 2018 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
2016	266 508 331 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,19 €*	0,79 €	0 €
2017	267 316 360 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,26 €**	0,93 €	0 €
2018	266 464 962 actions de 4 € de valeur nominale chacune	1,34 €***	0,79 €	0 €

** Une fraction de 0,40 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2016 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 0,33 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2017 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

**** Une fraction de 0,55 € du dividende mis en distribution au titre de l'exercice 2018 ayant la nature fiscale d'un remboursement d'apport au sens du 1° de l'article 112, 1° du CGI, son montant n'est pas considéré fiscalement comme un revenu distribué.*

Quatrième résolution (Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce, en application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce)

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code, et figurant dans le document d'enregistrement universel 2019, aux paragraphes 6.2.2 « Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux » et 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires ».

Cinquième résolution (Approbation des éléments de la rémunération et des avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce)

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Gilles Schnepp en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le document d'enregistrement universel 2019, aux paragraphes 6.2.2 « Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux » et 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires ».

Sixième résolution (Approbation des éléments de la rémunération et des avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Coquart, Directeur Général, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce)

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Coquart en raison de son mandat de Directeur Général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le document d'enregistrement universel 2019, aux paragraphes 6.2.2 « Rémunération totale et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux » et 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires ».

Septième résolution (Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le document d'enregistrement universel 2019, aux paragraphes 6.2.1 « Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 » et 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires ».

Huitième résolution (Politique de rémunération applicable au Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur Général telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le document d'enregistrement universel 2019, aux paragraphes 6.2.1 « Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 » et 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires ».

Neuvième résolution (Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le document d'enregistrement universel 2019, aux paragraphe 6.2.1 « Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 » et 6.2.5 « Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 et éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux soumis au vote des actionnaires ».

Dixième résolution (Fixation du montant maximum de rémunération alloué aux membres du Conseil d'administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, fixe à 1 200 000 euros le montant maximum de rémunération allouée au Conseil d'administration pour l'exercice en cours et pour chacun des exercices suivants, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

Onzième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Isabelle Boccon-Gibod)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Madame Isabelle Boccon-Gibod viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur :

(i) en cas d'adoption de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;

(ii) en cas de rejet de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2024 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Douzième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Christel Bories)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Madame Christel Bories viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur :

(i) en cas d'adoption de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;

(ii) en cas de rejet de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2024 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Treizième résolution (Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Angeles Garcia-Poveda)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constate que le mandat d'administrateur de Madame Angeles Garcia-Poveda viendra à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale et décide, sur proposition du Conseil d'administration, de renouveler son mandat d'administrateur :

(i) en cas d'adoption de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;

(ii) en cas de rejet de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2024 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Quatorzième résolution (Nomination de Monsieur Benoît Coquart en qualité d'administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de nommer Monsieur Benoît Coquart, en qualité d'administrateur de la Société :

(i) en cas d'adoption de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2023 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;

(ii) en cas de rejet de la seizième résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts de la Société, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée en 2024 à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Quinzième 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 requises pour les 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 agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation,
- 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 d'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 en 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 vingt-et-unième 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, 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 90 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.

II. RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE

Seizième résolution (Modification de l'article 9 des statuts s'agissant de la durée du mandat des administrateurs)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide, sur proposition du Conseil d'administration, (i) de réduire la durée du mandat des administrateurs de quatre (4) ans à trois (3) ans, en conséquence, (ii) de modifier comme suit l'article 9.2 des statuts de la Société

Article 9.1 – Dispositions relatives aux administrateurs nommés par l'Assemblée Générale

Le 3ème alinéa est modifié comme suit :

« La durée des fonctions des administrateurs est de trois (3) 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. »

Article 9.2 – Dispositions relatives aux administrateurs représentant les salariés

Le 6ème alinéa est modifié comme suit :

« La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de trois (3) ans et 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 dudit administrateur. »

étant précisé (i) que le reste de l'article 9 demeure inchangé et (ii) que cette modification n'affecte pas la durée des mandats en cours des administrateurs nommés préalablement à la présente Assemblée Générale.

Dix-septième résolution (Modification de l'article 9.2 des statuts s'agissant des administrateurs représentant les salariés)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de modifier comme suit l'article 9.2 des statuts de la Société (tel que modifié, le cas échéant, en conséquence de l'adoption de la seizième résolution) afin de le mettre en conformité avec la nouvelle rédaction de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises) et de prendre en compte le fait que le Comité Central d'Entreprise a été remplacé par le Comité Social et Economique Central

Article 9.2 – Dispositions relatives aux administrateurs représentant les salariés

Le 1er alinéa est modifié comme suit :

« Dès lors que la Société répond aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration comprend en outre un ou deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité Social et Economique Central. »

Le 2ème alinéa est modifié comme suit :

« Un administrateur représentant les salariés est désigné lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale est inférieur ou égal à huit. Deux administrateurs représentant les salariés sont désignés lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale est supérieur à huit. »

Le 7ème alinéa est modifié comme suit :

« Si le nombre des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale devient égal ou inférieur à huit, les mandats des deux administrateurs représentant les salariés se poursuivent jusqu'à leur terme normal. »

Le 8ème alinéa est modifié comme suit :

« Si à l'issue d'une assemblée générale, le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale devient supérieur à huit, le Comité Social et Economique Central désigne le deuxième administrateur représentant les salariés au plus tard dans les six (6) mois de ladite Assemblée Générale. »

étant précisé que le reste de l'article 9.2 demeure inchangé.

Dix-huitième résolution (Modification de l'article 9.5 des statuts de la Société s'agissant de l'adoption par consultation écrite de certaines décisions du Conseil d'administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de modifier l'article 9.5 des statuts de la Société, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, comme suit :

Article 9.5 – Tenue des réunions du Conseil d'administration

Il est ajouté un 4ème alinéa, rédigé comme suit :

« Le Conseil d'administration peut adopter, par voie de consultation écrite des administrateurs, les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration visées à l'article L. 225-37 alinéa 3 du Code de commerce. Les modalités d'adoption des décisions par consultation écrite sont fixées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration ».

étant précisé que le reste de l'article 9.5 demeure inchangé.

Dix-neuvième résolution (Modification de l'article 9.6 des statuts s'agissant des pouvoirs du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de modifier comme suit l'article 9.6 des statuts de la Société afin de le mettre en conformité avec la nouvelle rédaction de l'article L. 225-35 alinéa 1 du Code de commerce (tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises) :

Article 9.6 – Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le 1er alinéa de l'article 9.6 des statuts de la Société est modifié comme suit :

« Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. »

étant précisé que le reste de l'article 9.6 demeure inchangé.

Vingtième résolution (Modifications portant sur les articles 10.1, 11 et 13 des statuts afin d'adapter les statuts à certaines évolutions législatives et règlementaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide, sur proposition du Conseil d'administration, de modifier comme suit les articles 10.1, 11 et 13 des statuts de la Société :

Article 10.1 – Choix du mode de direction générale de la Société

Le 1er alinéa de l'article 10.1 est modifié comme suit (le renvoi à l'article 9.4 étant remplacé par un renvoi général à l'article 9) :

« Le Conseil d'Administration décide, dans les conditions visées à l'article 9 des présents statuts, 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. »

étant précisé que le reste de l'article 10.1 demeure inchangé.

Article 11 – CENSEURS

Le 6ème alinéa est modifié comme suit :

« Les modalités de la rémunération du ou des censeur(s) sont arrêtées par le Conseil d'Administration, qui peut leur reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration. »

étant précisé que le reste de l'article 11 demeure inchangé.

Article 13 – COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'article 13 est modifié comme suit (afin de refléter la rédaction de l'article L. 823-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2016-1691 en date du 9 décembre 2016, dite « Loi Sapin II ») :

« Un ou plusieurs Commissaires aux comptes titulaires et, le cas échéant, un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants, sont nommés et exercent leur mission de contrôle conformément à la loi et aux règlements en vigueur. »

Vingt-et-unième 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 requises pour les 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.

Vingt-deuxième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants (et notamment l'article L. 225-129-2) et L. 228-91 et suivants :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;

2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 200 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, étant précisé que ce montant nominal total s'imputera sur le plafond global fixé à la vingt-neuvième résolution ;

3. décide en outre que le montant nominal total des obligations et autres titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 2 milliards d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-neuvième résolution ;

4. décide que les actionnaires pourront exercer leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, dans les conditions et limites fixées par le Conseil d'administration. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;

5. prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
   - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
   - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
   - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

6. décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé qu'en cas d'attribution gratuite de bons autonomes, le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus ;

7. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

8. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations

sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

9. En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

   Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;

10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-huitième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

Vingt-troisième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, par voie d'offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables ;

2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 100 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la vingt-quatrième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-neuvième résolution ;

3. décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies). Il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond d'un milliard d'euros fixé par la vingt-quatrième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-neuvième résolution ;

4. décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres au public (autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier réalisées sur le fondement de la vingt-quatrième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;

6. décide toutefois que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, d'une durée qu'il fixera conformément à la loi et aux dispositions réglementaires, sur tout ou partie

de l'émission, en application des dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, cette priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables ;

7. prend acte que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
   - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
   - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
8. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
9. décide que :
   - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables, notamment les articles L. 225-136 et R. 225-119 du Code de commerce, au jour de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre publique, diminuée d'une décote maximale de 10 % après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance) y compris pour les offres au public mentionnées à l'article L. 411-2-1 du Code monétaire et financier ;
   - le prix d'émission des valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;
10. décide que le Conseil d'administration pourra, dans les plafonds visés aux paragraphes 2 et 3 ci-dessus, procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières, en rémunération de titres apportés à toute offre publique comportant une composante échange (à titre principal ou subsidiaire) initiée par la Société, en France ou à l'étranger, sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les conditions et sous les réserves prévues à l'article L. 225-148 du Code de commerce, auquel cas l'émission n'est pas soumise aux règles de prix prévues au paragraphe 9 ci-dessus, et décide en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ou valeurs mobilières ;
11. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions (en ce compris la parité d'échange en cas d'offre publique comportant une composante échange initiée par la Société), fixer les montants à émettre (si applicable, au vu du nombre de titres présentés à une offre publique initiée par la Société), fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

    En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

    Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;
12. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la dix-neuvième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

Vingt-quatrième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission, par une offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ou de valeurs mobilières complexes, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et L. 228-92 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, en devises étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, par voie d'offres au public visées au 1°de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera conformément à la réglementation applicable ;

2. décide que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder (a) le montant nominal de 100 millions d'euros (ou l'équivalent en toute autre monnaie), cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, et, en tout état de cause, (b) le plafond prévu par la loi (soit, à titre indicatif, à ce jour, 20 % du capital social de la Société (au moment de l'émission) par an) ; il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond nominal de 100 millions d'euros fixé par la vingt-troisième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-neuvième résolution ;

3. décide que le montant nominal total des titres de créance (y compris obligations) émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur le plafond d'un milliard d'euros fixé par la vingt-troisième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-neuvième résolution ;

4. décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public réalisées sur le fondement de la vingt-troisième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières qui seraient émises dans le cadre de la présente délégation ;

6. prend acte que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
   - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
   - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;

7. constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

8. décide que :
   - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables, notamment les articles L. 225-136 et R. 225-119 du Code de commerce, au jour de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l'offre publique, diminuée d'une décote maximale de 10 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance),
   - le prix d'émission des valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution et le nombre d'actions nouvelles auquel chaque valeur mobilière pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque

action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les modalités de libération, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et effectuer toute formalité utile à l'émission, à la cotation ou au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation et à l'exercice des droits qui y sont attachés.

   En cas d'émission de titres de créance, le Conseil d'administration aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions nouvelles de la Société ;

   le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation ;

10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital et pour procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingtième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

Vingt-cinquième résolution (Autorisation consentie au Conseil d'administration d'augmenter le montant des émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider, dans les délais et limites prévus par la loi et la réglementation applicables au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée Générale, dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale), pour chacune des émissions de titres avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription décidée en application des vingt-deuxième, vingt-troisième et/ou vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, l'augmentation du nombre de titres à émettre, sous réserve du respect du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée ;

2. décide que le montant nominal de l'augmentation décidée en vertu de la présente résolution s'imputera sur le premier plafond, et le cas échéant, en cas d'émission de titres de créances, sur le second plafond, prévu à la vingt-neuvième résolution.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la réglementation applicable, la présente délégation.

Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingt-et-unième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

Vingt-sixième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, sous la forme d'attribution d'actions ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités ;
2. décide que le montant nominal global des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 100 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre d'actions nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ; il est précisé que ce plafond est indépendant de tout autre plafond relatif à des émissions d'actions et de valeurs mobilières complexes autorisées ou déléguées par la présente Assemblée Générale ;
3. décide, en cas d'attribution d'actions, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables ;
4. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :
   - de déterminer les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet,
   - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentations de capital susceptible(s) d'être réalisée(s) en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ;
5. le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingt-deuxième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

Vingt-septième résolution (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration aux fins de décider de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138-I, L. 225-138-1, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, la compétence de procéder à l'émission (i) d'actions de la Société (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ou (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et anciens salariés, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou toutes autres structures ou entités

A

permises par les dispositions légales et réglementaires applicables, de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés ou anciens salariés sont adhérents à un plan d'épargne de la Société ou du Groupe (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) ;

2. autorise le Conseil d'administration dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en substitution de la décote éventuelle visée au point 4 ci-dessous et/ou de l'abondement, dans les limites prévues par l'article L. 3332-21 du Code du travail ;

3. décide que le montant nominal global des augmentations de capital immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 25 millions d'euros, étant précisé que cette limite ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera (i) sur les plafonds de 100 millions d'euros fixés par les vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-neuvième résolution ;

4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote qui ne pourra être supérieure à la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration (à savoir à ce jour inférieur de plus de 30 % à ce prix d'admission ou à cette moyenne, ou de 40 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix ans) étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire ou supprimer cette décote s'il le juge opportun, notamment afin de satisfaire les exigences des droits locaux applicables ;

5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit aux actions gratuites ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution ;

6. décide également que, dans le cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure ;

7. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à l'effet notamment de :

   - déterminer les adhérents ou les entités qui pourront bénéficier de l'offre de souscription et le nombre maximal d'actions pouvant être souscrites par chaque bénéficiaire,
   - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement, en fonction notamment des dispositions légales et réglementaires en vigueur,
   - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
   - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription, les modalités et le délai de libération des actions souscrites et le prix d'émission des titres,
   - déterminer toutes les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital,
   - arrêter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre,
   - décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
   - constater la réalisation des augmentations de capital,
   - modifier en conséquence les statuts de la Société,
   - procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de réserves disponibles, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et
   - plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur, notamment toutes démarches en vue de la cotation des actions créées.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingt-troisième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

Vingt-huitième résolution (Délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des titulaires des titres de capital ou valeurs mobilières objet des apports en nature)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce, délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'émission (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dans la limite de 5 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Le montant nominal des augmentations de capital immédiates ou à terme résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) les plafonds de 100 millions d'euros fixés par les vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société et (ii) sur le plafond global fixé à la vingt-neuvième résolution.

Le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum d'un milliard d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant, à la date d'émission, en cas d'émission en autres monnaies) ; il est précisé que le montant nominal total des titres de créance émis en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) les plafonds d'un milliard d'euros fixés par les vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale et (ii) sur le plafond global relatif à l'émission de titres de créance fixé à la vingt-neuvième résolution.

Le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale décide de supprimer, en faveur des titulaires des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières ainsi émises et prend acte en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour approuver l'évaluation des apports et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, déterminer le nombre, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts, procéder à la cotation des actions et valeurs mobilières complexes à émettre, procéder le cas échéant à toutes imputations sur les postes de primes d'apport, notamment celles des sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission et celle des frais entraînés par la réalisation des émissions et prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées.

Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et se substitue à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, à celle donnée dans la vingt-quatrième résolution à caractère extraordinaire adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2018.

Vingt-neuvième résolution (Plafond général des délégations de compétence)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites globales des montants des émissions qui pourraient être décidées en vertu des délégations au Conseil d'administration résultant des vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-septième et vingt-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée Générale :

- le montant nominal total des augmentations de capital par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières ne pourra excéder 200 millions d'euros, cette limite étant majorée du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;
- le montant global nominal des titres de créance (y compris obligations) émis ne pourra excéder 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte).

III. RESOLUTION A TITRE ORDINAIRE

Trentième 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.

SIÈGE SOCIAL
128, avenue de Lattre de Tassigny
87045 Limoges Cedex, France
+33 (0) 5 55 06 87 87
www.legrand.com
@legrand

legrand