

RAPPORT INTÉGRÉ

2016

www.legrand.com

AVERTISSEMENT

Ce document peut contenir des déclarations et/ou informations prospectives qui ne sont pas des données historiques. Bien que Legrand estime que ces éléments prospectifs reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, ils sont soumis à de nombreux risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits. Il est rappelé que des informations détaillées sur les risques sont disponibles dans le Document de Référence de Legrand déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), consultable en ligne sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org) ou sur celui de Legrand (www.legrand.com). Aucun élément prospectif contenu dans ce document n'est ou ne doit être interprété comme une promesse ou une garantie de résultats réels, ces derniers étant susceptibles de différer de manière significative. Par conséquent, ces éléments prospectifs doivent être utilisés avec prudence, en tenant compte de l'incertitude qui leur est inhérente. Sous réserve des réglementations applicables, Legrand ne s'engage pas à publier de mise à jour de ces éléments en vue de tenir compte d'événements ou de circonstances postérieurs à la date de publication de ce document.

Ce document ne constitue dans aucun pays, une offre de vendre ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Legrand.

SOMMAIRE

ÉDITO/MESSAGE DU PRÉSIDENT	2
1 - UN MODÈLE ÉCONOMIQUE AUTOFINANCÉ CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE	3
2 - UNE STRATÉGIE RSE (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE) QUI NOURRIT LA CROISSANCE À LONG TERME DU GROUPE	6
3 - LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE	7
4 - LA GOUVERNANCE, AU CŒUR DE L'ÉQUILIBRE ENTRE DIFFÉRENTS ENJEUX	8
5 - UNE PERFORMANCE INTÉGRÉE 2016 SOLIDE ET CONFORME AUX OBJECTIFS	10
6 - PERSPECTIVES 2017	12

Édito/Message du Président



Gilles Schnepf,
Président Directeur Général

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

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

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

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


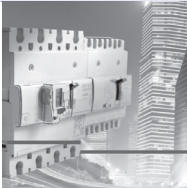





Parce que le développement de Legrand ne peut se concevoir d'une manière durable que s'il est mené dans le respect de l'ensemble de nos parties prenantes et dans une définition « élargie » de l'entreprise, nous sommes convaincus que la pleine création de valeur de nos activités résulte de la combinaison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

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

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

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

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

						
INTERFACE UTILISATEUR	DISTRIBUTION D'ÉNERGIE	SYSTÈMES DU BÂTIMENT	CHEMINEMENT DE CÂBLES	INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES	UPS ⁽¹⁾	COMPOSANTS D'INSTALLATION
<ul style="list-style-type: none"> • Interrupteurs • Prises de courant • Inter-scénario ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de distribution • Disjoncteurs ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'éclairage • Systèmes de sécurité ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Goulottes • Boîtes de sol ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Armoires • Baies de brassage • Prises RJ45 ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentations Sans Interruption (onduleurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tubes • Conduits • Rallonges ...

⁽¹⁾ UPS = Uninterruptible Power Supply.

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

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

Chiffre d'affaires en millions d'euros

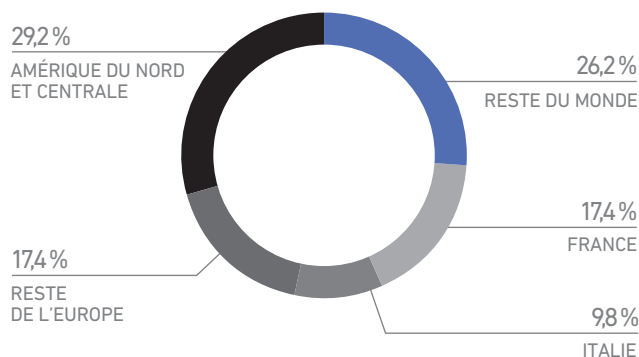


Résultat opérationnel ajusté* en millions d'euros



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

Chiffre d'affaires 2016 par zone géographique



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

ORGANISATION ET RELAIS DE CROISSANCE

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

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

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

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

MÉGATENDANCES SOCIÉTALES

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



MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES

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

CONSÉQUENCES POUR LEGRAND

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

En effet, l'infrastructure électrique et numérique des bâtiments, dont Legrand est le spécialiste, se situe au cœur de ces évolutions et en particulier celles en relation avec le développement de l'Internet des Objets. Plus généralement, Legrand a la conviction que les nouvelles technologies, notamment digitales, augmentent fortement la valeur d'usage de ses produits et systèmes pour les utilisateurs. Le Groupe a ainsi décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine : innovation avec le lancement en juillet 2015 du programme Eliot suivi de son déploiement

dans de nombreux pays, acquisitions avec les rachats de Raritan, QMotion, Luxul et Solarfective, signature de nombreux partenariats technologiques, ou encore prise de participation dans Netatmo. C'est dans ce cadre que Legrand s'est fixé des objectifs ambitieux comme celui d'enregistrer de 2014 à 2020 une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres de ses ventes de produits connectés et les réalisations à fin 2016 sont nettement en avance sur ce plan de marche.



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

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

MOTEURS DE CROISSANCE ET MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT

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

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

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

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

Innovation

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

Plus de
3 800
brevets actifs
en 2016

Croissance externe

Près de
160
acquisitions
depuis 1954

dont
51
acquisitions
depuis 2004

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

Grâce à la solidité et à la démarche d'amélioration permanente de son modèle économique et en cohérence avec les quatre valeurs

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

Le Groupe est coté sur Euronext Paris et intégré notamment aux indices CAC 40, FTSE4Good, MSCI World, Corporate Oekom Rating, DJSI World, Vigeo Euronext Eurozone 120, Europe 120, France 20, World 120 et Ethibel Sustainability Index Excellence à la date d'enregistrement du document de référence 2016.

[POUR EN SAVOIR PLUS]

Document de référence 2016 – Chapitre 2

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

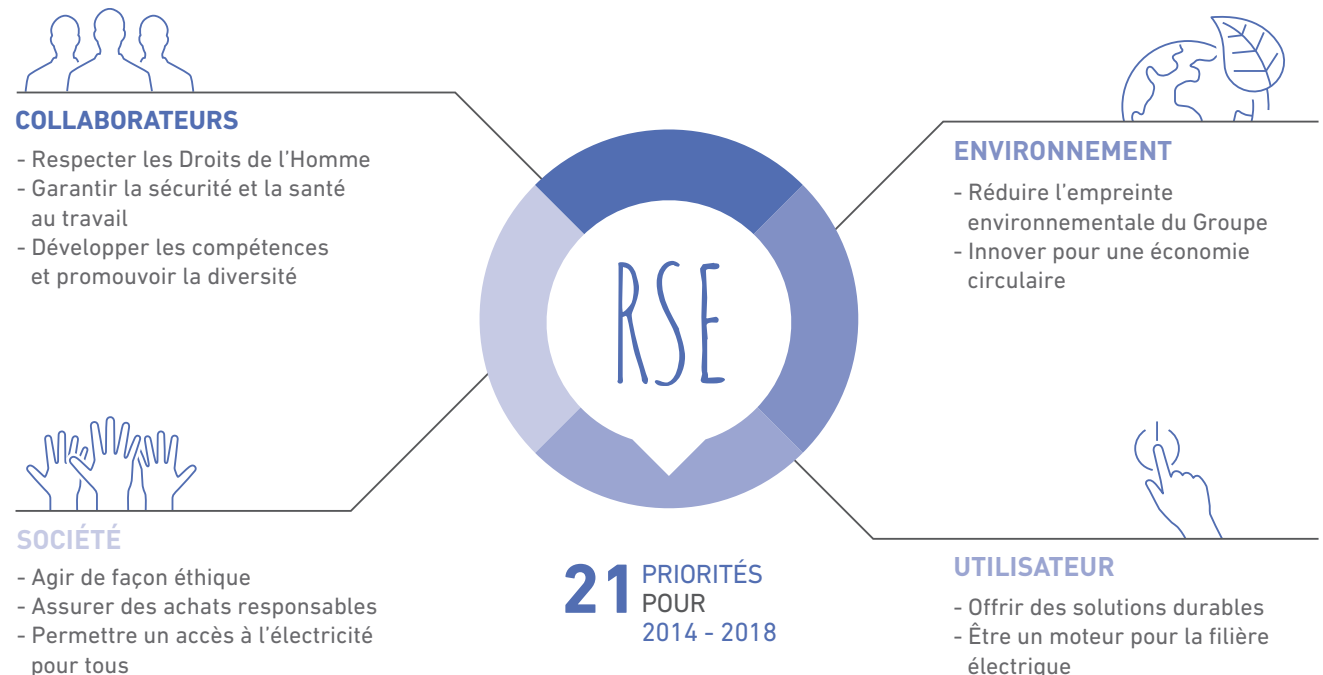
2 - Une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) qui nourrit la croissance à long terme du Groupe

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

En 2013, Legrand a défini une matrice de ses enjeux en matière environnementale, sociale, et sociétale (« matrice de matérialité »). Cette matrice a été établie suivant les recommandations de l'ISO 26000 (détermination des domaines

d'actions prioritaires), et a ainsi permis d'identifier les 10 enjeux prioritaires pour Legrand et ses parties prenantes et auxquels le Groupe doit répondre en priorité dans le cadre de sa stratégie RSE. Ces enjeux positionnent notamment l'utilisateur et ses besoins au centre des préoccupations de Legrand.

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



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

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

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

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

[POUR EN SAVOIR PLUS]

Document de référence 2016 - Chapitre 4

3 - La maîtrise des risques au service de la performance

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

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

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

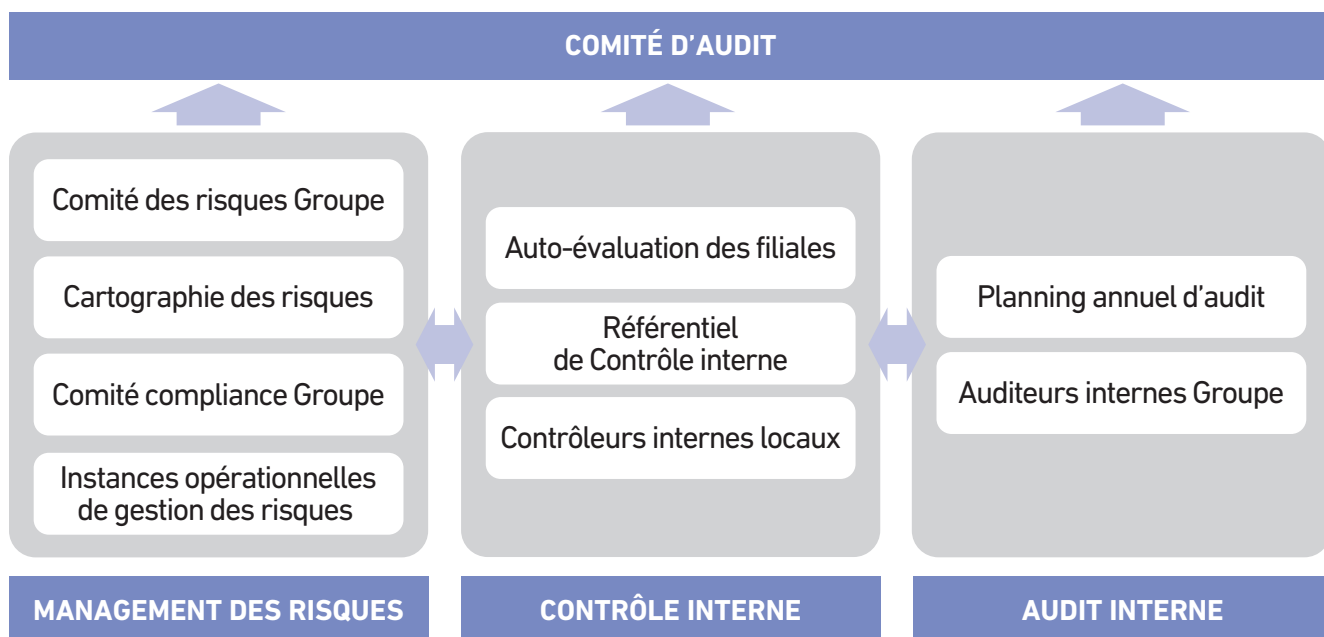
La démarche repose sur une identification et une hiérarchisation des risques, puis sur la définition et le pilotage des dispositifs de maîtrise du risque. La probabilité ou l'impact de la survenance

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

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

[POUR EN SAVOIR PLUS]

Document de référence 2016 – Chapitre 3



DES RISQUES CARTOGRAPHIÉS POUR UN MEILLEUR SUIVI

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

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

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

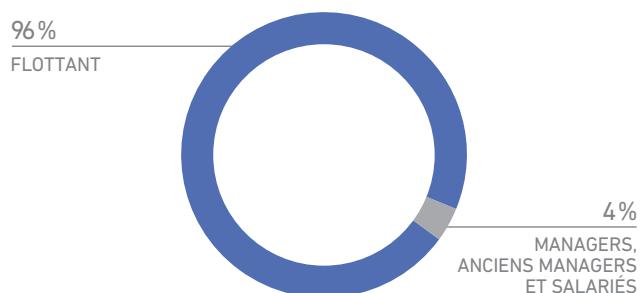
Un tableau synthétique présentant les principaux risques et les dispositifs de maîtrise associés est disponible dans le document de référence 2016.

[POUR EN SAVOIR PLUS]

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

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

Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016



[POUR EN SAVOIR PLUS]

Document de référence 2016 – Chapitre 7 – Paragraphe 7.1.1

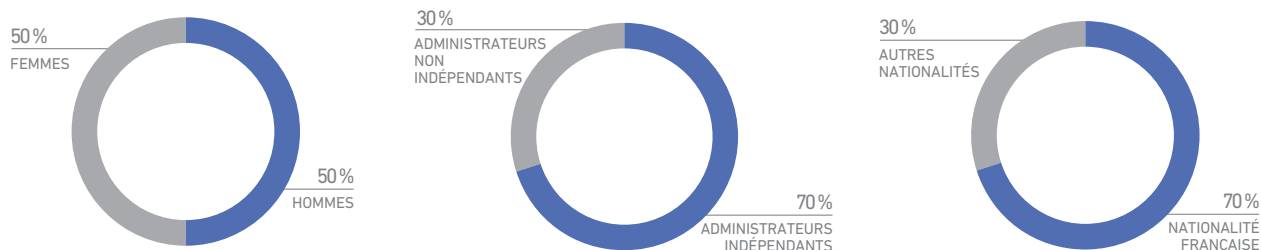
La Société se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans le code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef consultable sur le site Internet du Medef à l'adresse suivante : www.medef.com.

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

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

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

Le Conseil d'administration est composé comme suit :



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

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

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

Les comités spécialisés permanents sont au nombre de 4 :

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

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

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

LE COMITÉ DE DIRECTION : UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE ET EXPÉRIMENTÉE

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

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

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

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

[POUR EN SAVOIR PLUS]

Document de référence 2016 – Chapitre 6 – Paragraphe 6.1

5 - UNE PERFORMANCE INTÉGRÉE 2016 SOLIDE ET CONFORME AUX OBJECTIFS

5 - Une performance intégrée 2016 solide et conforme aux objectifs

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

- les initiatives de développement des derniers trimestres nourrissent avec succès l'accélération de la croissance responsable du Groupe sous l'impulsion de ses 2 moteurs de croissance, à savoir la croissance organique et la croissance par acquisitions. Ainsi la croissance totale hors effets de change a été de + 6,5 % en 2016 contre + 2,1 % en 2015 ;

- la croissance organique du chiffre d'affaires s'établit à + 1,8 %, proche de la borne haute de l'objectif annuel (+ 2 %) ;

- la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2015) s'élève à 19,7 %, supérieure à la borne haute de l'objectif annuel relevée (19,6 %) ; et

- le taux de réalisation de la feuille de route RSE ressort à 122 %.

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

PERFORMANCES FINANCIÈRES

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

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

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

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2016

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

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

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

■ **Italie** (9,8 % du chiffre d'affaires du Groupe) : la croissance organique pour l'ensemble de 2016 est solide à + 3,4 %, soutenue par le succès de la nouvelle gamme de portiers connectés Classe 300X et plus spécifiquement au premier semestre seul par des projets ponctuels dans la distribution d'énergie. Hors ces deux effets ponctuels, la croissance organique en Italie s'établirait à environ + 2 % en ligne avec la tendance estimée du marché.

■ **Reste de l'Europe** (17,4 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires est en hausse de + 5,2 % à structure et taux de change constants par rapport à 2015. Les pays d'Europe de l'Est enregistrent de belles performances sur l'ensemble de l'année. Les ventes sont également en nette progression dans plusieurs pays matures de la zone, plus particulièrement en Europe du Sud ⁽¹⁾ ainsi qu'au Royaume-Uni (environ 2,4 % du chiffre d'affaires du Groupe ⁽²⁾) ou encore en Allemagne, en Autriche et en Belgique.

Enfin, les ventes en Turquie sont en retrait en raison du contexte politique du pays.

■ **Amérique du Nord et Centrale** (29,2 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires progresse de + 5,8 % en 2016 à structure et taux de change constants.

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

D'autres pays de la zone, comme le Mexique, enregistrent également de belles progressions de leurs ventes.

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

RÉSULTAT ET MARGE OPÉRATIONNELS AJUSTÉS

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

Grâce à une bonne performance opérationnelle dans un contexte de croissance des ventes, la marge opérationnelle ajustée avant

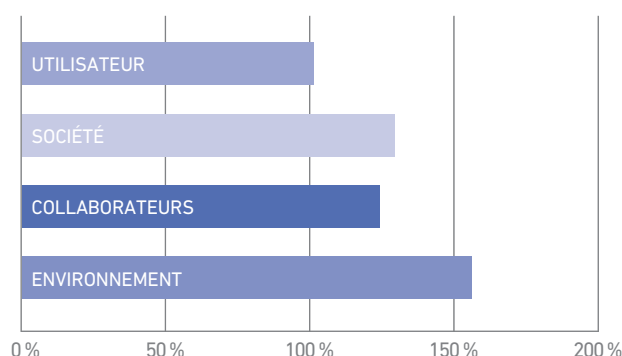
acquisitions (à périmètre 2015) s'établit à 19,7 % du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 0,4 point en comparaison de la marge opérationnelle ajustée de 2015 de 19,3 %.

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

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

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

Taux de réalisation des objectifs 2016



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

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

(3) Distribution grand public.

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

■ **Utilisateur** : le Groupe place l'utilisateur de ses produits et ses besoins au centre de ses attentions et de ses préoccupations. Il mise sur l'innovation pour lui offrir des solutions durables et pour faire progresser la filière électrique. Ainsi en 2016, le Groupe a poursuivi son développement dans le domaine de l'assistance à l'autonomie, et la commercialisation de ses solutions d'efficacité énergétique a permis d'éviter l'émission de 835 000 tonnes de CO₂ en 3 ans. Il a poursuivi le déploiement de sa politique de communication des impacts environnementaux de ses produits, avec 60 % de son chiffre d'affaires réalisés avec des produits disposant de PEP (Profil Environnemental Produits). 715 000 produits contrefaits ont été saisis et détruits en 2016. 7 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs ont été engagés sur l'année. Plus de 437 000 clients ont été formés depuis 2014 et 89 % du chiffre d'affaires du Groupe est couvert par un outil de gestion de la relation clients (de type CRM).

■ **Société** : la responsabilité sociétale de Legrand s'applique à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction se fait dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats. En 2016, plus de 500 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires, portant à près de 2 300 le nombre de personnes formées depuis 2014 sur ces sujets. Le déploiement du programme de conformité s'est poursuivi dans plus de 50 pays. 253 fournisseurs sensibles en matière de RSE ont été identifiés, 166 plans d'actions ont été engagés sur 10 pays couvrant 66 % des fournisseurs sensibles. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité. En 2016, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens sans frontières* ont permis à 200 000 ⁽¹⁾ personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie. La Fondation Legrand a soutenu 23 projets depuis sa création.

■ **Collaborateurs** : Legrand porte une attention particulière aux conditions de travail de ses salariés et à ses responsabilités sociales. Le Groupe entend garantir, partout dans le monde, le respect des Droits de l'Homme. Il s'engage aussi pour assurer la sécurité et la santé de tous. Il a par ailleurs la volonté de développer les compétences et de promouvoir la diversité. En 2016, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme a été réalisée sur 100 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques. Le plan de maîtrise des risques professionnels et le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre 90 % de l'effectif du Groupe, et le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de 37 % entre 2013 et 2016. 87 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et 88 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation.

■ **Environnement** : Legrand est engagé depuis longtemps dans une démarche de préservation de l'environnement. Cette responsabilité concerne à la fois les sites du Groupe et la conception des produits. L'enjeu est d'innover pour limiter l'impact environnemental des activités de Legrand, notamment en favorisant la mise en place d'une économie circulaire. En 2016, 91 % des principaux sites industriels et logistiques du Groupe sont certifiés ISO 14001. L'intensité énergétique moyenne du Groupe a diminué de 15 % entre 2013 et 2016 (à périmètre courant). 88 % des déchets ont été aiguillés vers des filières de revalorisation et 89 % du chiffre d'affaires ⁽²⁾ du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation RoHS.

[POUR EN SAVOIR PLUS]

Document de référence 2016 – Chapitre 4

6 - Perspectives 2017 ⁽³⁾

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

■ une progression organique de ses ventes comprise entre 0 % et + 3 % ; et

■ une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2016) comprise entre 19,3 % et 20,1 % du chiffre d'affaires.

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

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

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

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

SIÈGE SOCIAL

128, avenue de Lattre de Tassigny
87045 Limoges Cedex, France
+33 (0) 5 55 06 87 87

www.legrand.com

