

RAPPORT INTÉGRÉ



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

| | |
|--|-----------|
| ENTRETIEN AVEC BENOÎT COQUART – DIRECTEUR GÉNÉRAL | 2 |
| 1 – UN MODÈLE ÉCONOMIQUE 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 – TRÈS BONNE PERFORMANCE INTÉGRÉE 2017 : OBJECTIFS PLEINEMENT ATTEINTS | 10 |
| 6 – PERSPECTIVES 2018 | 12 |



Entretien avec Benoît Coquart – Directeur Général



Benoît Coquart,
Directeur Général

Quels sont les faits marquants de l'année 2017 ?

En 2017, Legrand a réalisé une croissance à deux chiffres de ses principaux indicateurs financiers, avec notamment une croissance de + 10,0 % de son chiffre d'affaires et de + 12,9 % de son résultat opérationnel ajusté. Nous avons également enregistré un taux de réalisation de notre feuille de route RSE de 122 %. Le Groupe a pleinement atteint ses objectifs de l'année.

Ces bons résultats reflètent une nouvelle accélération de nos moteurs de croissance et démontrent à nouveau la solidité du modèle de développement du Groupe ainsi que sa capacité à créer durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

De plus, début 2018, la gouvernance du Groupe a évolué avec une dissociation pérenne des fonctions de Président et Directeur Général en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance, et visant à poursuivre dans les meilleures conditions le développement de Legrand.

Quelle est votre vision à moyen terme pour Legrand ?

Legrand va continuer à évoluer, notamment 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 et la volonté croissante des seniors de rester le plus longtemps possible à leur domicile, l'impératif de maîtrise de la consommation d'énergie, l'urbanisation croissante, etc.

Le Groupe compte valoriser ces « mégatendances » pour continuer sa croissance rentable et durable, en s'appuyant sur ses fondamentaux historiques et solides : une stratégie claire, un double moteur de croissance – organique et externe – une démarche d'innovation permanente avec, notamment, des offres de plus en plus digitales et visant à augmenter encore la valeur d'usage de nos produits pour nos clients et pour les utilisateurs, une discipline financière reconnue, et une culture d'entreprise unique reposant sur la responsabilisation, la simplicité des contacts, la rapidité des prises de décision, et des valeurs fortes !

Il est par ailleurs indéniable que le développement du Groupe ne peut se concevoir que dans l'écoute et le respect de ses parties prenantes, ce qui nous a conduits depuis de nombreuses années à formaliser, déployer et mesurer notre stratégie RSE, sur laquelle nous nous appuyons dans le cadre de notre développement.

En quoi est-ce important de « raconter » Legrand au travers du rapport intégré ?


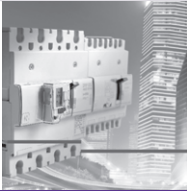





Legrand est un Groupe de plus de 37 000 collaborateurs à travers le monde et présents dans près de 90 pays, il nous est apparu pertinent de préparer pour la troisième année ce rapport intégré où nous souhaitons présenter de manière synthétique notre gouvernance, la performance globale du Groupe, l'environnement dans lequel nous opérons, dans une perspective de création de valeur à court, moyen et long terme.

Ce rapport intégré est inspiré du cadre défini par l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)* et vient en complément de nos autres publications afin de rendre compte de la capacité de notre Groupe à saisir pleinement les opportunités de création de valeur, cela de manière durable, responsable et rentable.

1 – Un modèle économique 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, achats, fabrication, supply chain*) 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 • Supports d'écran ... | <ul style="list-style-type: none"> • Alimentations Sans Interruption (onduleurs) | <ul style="list-style-type: none"> • Tubes • Conduits • Rallonges ... |

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 2017 un chiffre d'affaires de plus de 5,5 milliards d'euros, dont environ 69 % ⁽²⁾ 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 plus de 37 000 collaborateurs et dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de 90 pays.

Chiffre d'affaires en millions d'euros



Résultat opérationnel ajusté* en millions d'euros



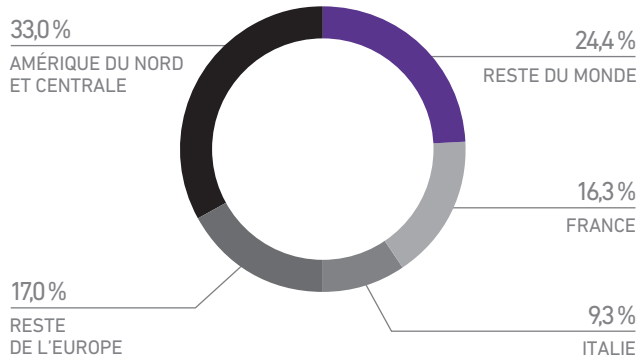
* Résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill.

(1) UPS = Uninterruptible Power Supply.

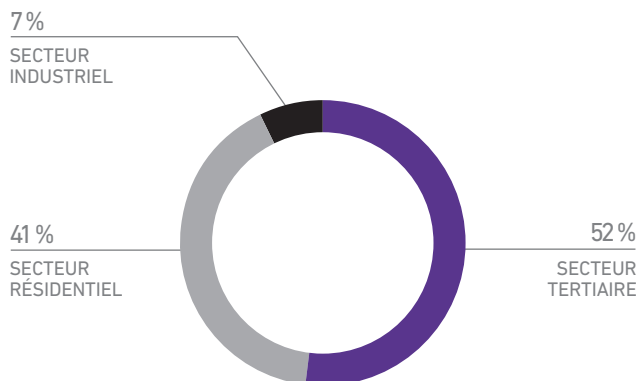
(2) Sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017.

(3) Chiffre d'affaires présenté par zone géographique de destination.

Chiffre d'affaires 2017 par zone géographique ⁽³⁾



Chiffre d'affaires 2017 par marché final



1 – UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CRÉATEUR DE VALEUR DANS LA DURÉE

■ ORGANISATION ET RELAIS DE CROISSANCE

Le Groupe est organisé autour de deux responsabilités bien distinctes :

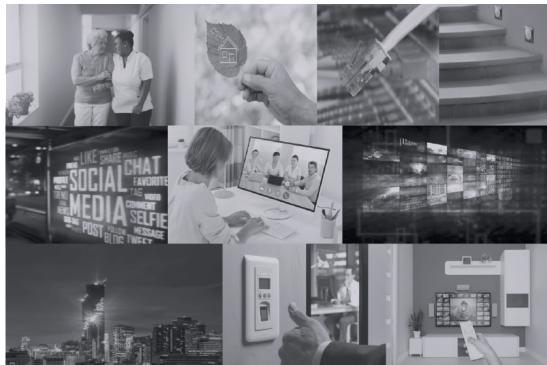
- d'une part, les activités commerciales au sens large et de *marketing* opérationnel (le *Front Office*) organisées par pays pour répondre aux spécificités de chaque marché ; et
- d'autre part, les activités liées à la stratégie, aux opérations industrielles (*marketing* produit, innovation, R&D, production,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

Le Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée. Ainsi en 2017, sur le plan géographique, plus de 80 % de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'international, dont environ 33 % ⁽¹⁾ 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 et technologiques, 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
Streaming
Mesure
Capteurs
« Big data »
...

OPPORTUNITÉS POUR LEGRAND

- Accroissement de la valeur d'usage des produits (programme Eliot)
- Enrichissement de l'infrastructure du bâtiment

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 : en innovation avec le lancement en juillet 2015 du programme Eliot et son déploiement dans 6 pays, en croissance externe avec notamment les rachats en 2017 de Milestone AV technologies, de Server Technology ou

encore d'AFCO Systems Group. Le Groupe continue également de nouer de nombreux partenariats technologiques et commerciaux avec des acteurs de premier plan.

Dans ce cadre, 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 de proposer 40 familles de produits connectés d'ici 2020. Avec une croissance annuelle moyenne de + 28 % enregistrée entre 2014 et 2017, et plus de 30 familles de produits connectés dans son offre, les réalisations à fin 2017 sont en avance sur le plan de marche fixé.



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.

www.legrand.com - Rubrique « Le programme Eliot »

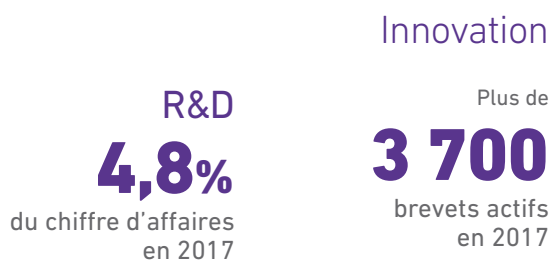
(1) Sur la base du chiffre d'affaires 2017 intégrant 12 mois des acquisitions réalisées en 2017.

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.

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

Parmi les initiatives liées aux nouvelles technologies, Legrand met également en place des partenariats technologiques (comme dans le domaine du contrôle de l'éclairage avec les start-up américaines Lumenetix et Bios Lighting, spécialisées respectivement dans la gestion des couleurs et la prise en compte des cycles biologiques dans l'éclairage) et commerciaux (par exemple, avec BNP Paribas Real Estate et Vinci Immobilier, dont les résidences pilotes inaugurées en France en 2017 sont équipées des nouvelles gammes d'interface utilisateurs connectées « Céliane with Netatmo »).



La croissance externe, qui constitue le deuxième moteur de croissance du Groupe avec des acquisitions « *bolt-on*⁽¹⁾ » disposant de positions de premier plan sur leur marché. Ainsi, le Groupe a poursuivi en 2017 cette stratégie d'acquisitions ciblées, dans un contexte économique favorable, en réalisant 6 opérations de croissance externe qui lui ont permis de renforcer ses positions sur des segments de son marché tirés par des mégatendances technologiques et sociétales. Legrand a notamment réalisé

l'acquisition de Milestone AV Technologies acteur de premier plan aux États-Unis de l'infrastructure et de l'alimentation audio-vidéo.

Croissance externe



Le modèle de développement de Legrand est également caractérisé par une génération élevée de *cash flow* libre et une structure de bilan solide. Par ailleurs le Groupe poursuit activement ses initiatives de productivité et d'optimisation de ses capitaux employés qui contribuent au financement de ses initiatives de croissance.

Dans le cadre du financement de l'acquisition de Milestone AV Technologies et de ses opérations de refinancement, Legrand a lancé avec succès deux émissions obligataires en 2017, pour un montant total de 1,4 milliard d'euros. Ces opérations ont été réalisées à des conditions très attractives et contribuent à allonger la maturité moyenne de la dette à plus de 6 ans.

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 financer dans la durée 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 notamment intégré au CAC 40 à la date d'enregistrement du présent document de référence.

[POUR EN SAVOIR PLUS]
Document de référence 2017 – Chapitre 2

(1) Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

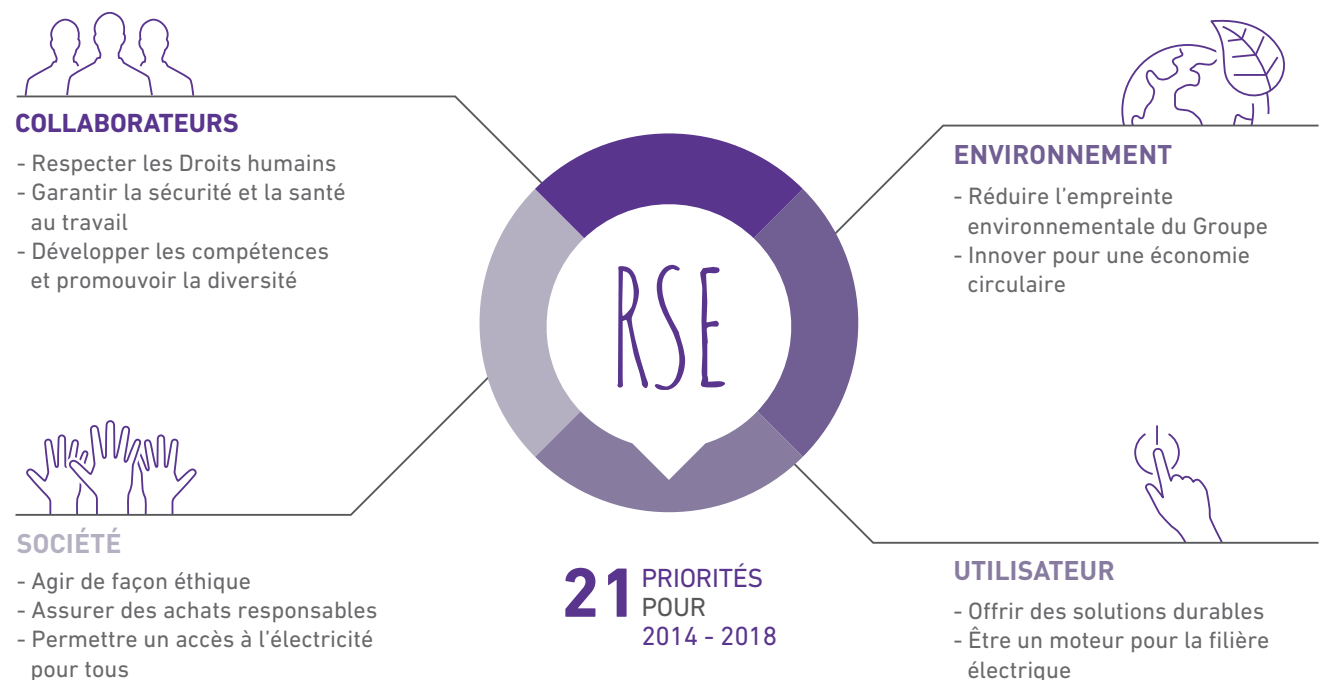
2 – Une stratégie RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) qui nourrit la croissance à long terme du Groupe

La RSE est au cœur 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 2017, Legrand a réalisé une enquête de matérialité auprès de ses parties prenantes, accessible à tous, qui a permis de redéfinir la matrice de matérialité du Groupe. Les près de 3 800 contributions obtenues ont permis de confirmer les enjeux prioritaires pour Legrand et ses parties prenantes. Les enjeux considérés comme majeurs par les parties prenantes du Groupe et ayant un impact fort sur le business sont sensiblement stables en comparaison de

la matrice de matérialité réalisée en 2013. Il est toutefois à noter que l'innovation ou encore la lutte contre la corruption ressortent plus fortement lors de cette consultation. Le Groupe répond à ses enjeux au travers des priorités de sa feuille de route RSE pour la période 2014-2018, et cette mise à jour de la matrice de matérialité permet à Legrand, dès à présent, d'alimenter la réflexion dans le cadre de l'élaboration de sa prochaine feuille de route.

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 auprès des pays et le pilotage de la feuille de route sont assurés conjointement par la direction de la RSE, les *Strategic Business Units*, et par les 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 pays) 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 (bonus) et long terme (*Long Term Incentive*) du Dirigeant Mandataire Social ainsi que celle des principaux managers du Groupe est en partie indexée sur l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la feuille de route RSE.

[POUR EN SAVOIR PLUS]
Document de référence 2017 – 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 et en particulier la création de valeur rentable, durable et responsable. Il s'agit, en fonction des évolutions du Groupe et de son environnement, d'identifier les risques principaux et de mettre en œuvre des dispositifs permettant de maintenir ces risques à un niveau acceptable.

La gestion des risques est 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 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, en fonction de leur impact, de leur probabilité et de leur niveau de maîtrise estimé.

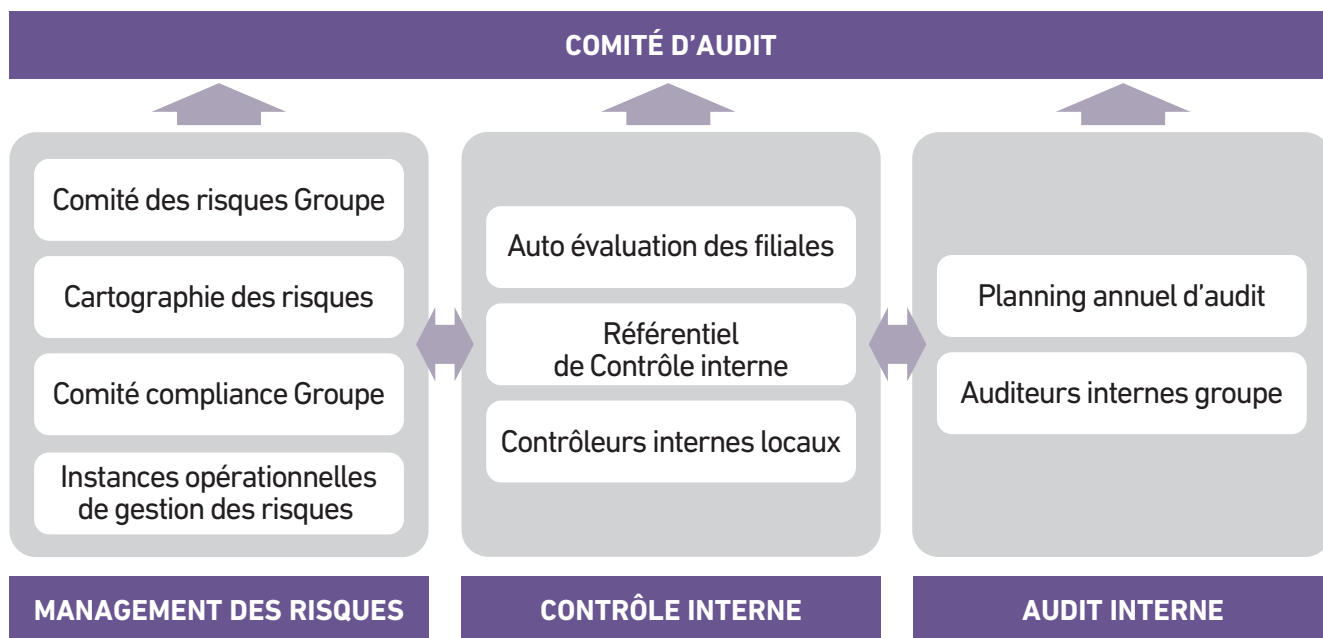
Les risques majeurs identifiés au travers de cet exercice de cartographie sont ceux susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie, l'activité, la situation financière ou la réputation du Groupe. Variés, les facteurs de risque peuvent être externes (évolution de la régulation, concurrence, évolution

technologique, turbulences sur les marchés, catastrophe naturelle) ou internes (défaillance matérielle ou humaine, fraude, mauvaise décision, non-respect des réglementations etc.).

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 ainsi qu'une surveillance régulière (audits).

D'une manière plus générale, le processus de maîtrise des risques du Groupe a pour objectif d'être dynamique et opérationnel et en particulier de s'adapter lorsque l'environnement ou la réglementation évoluent. Le Groupe renforce par exemple son dispositif pour se protéger au mieux du risque de cybercriminalité ou encore prend en compte des évolutions de la législation comme l'application des règles liées à loi Sapin 2 ou au devoir de vigilance.

Un tableau synthétique présentant les principaux risques et les dispositifs de maîtrise associés est disponible dans le document de référence 2017.



POUR EN SAVOIR PLUS
Document de référence 2017 – Chapitre 3

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

Legrand est coté sur Euronext Paris et notamment intégré au CAC 40 à la date d'enregistrement du présent document de référence. Sa base d'actionnaire est internationale et se situe en particulier en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis et dans de nombreux pays d'Europe. Le flottant représente 96 %. Dans ce contexte, 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 8 février 2018 a été annoncée la dissociation avec effet immédiat des fonctions de Président et de Directeur Général, en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance.

[POUR EN SAVOIR PLUS]

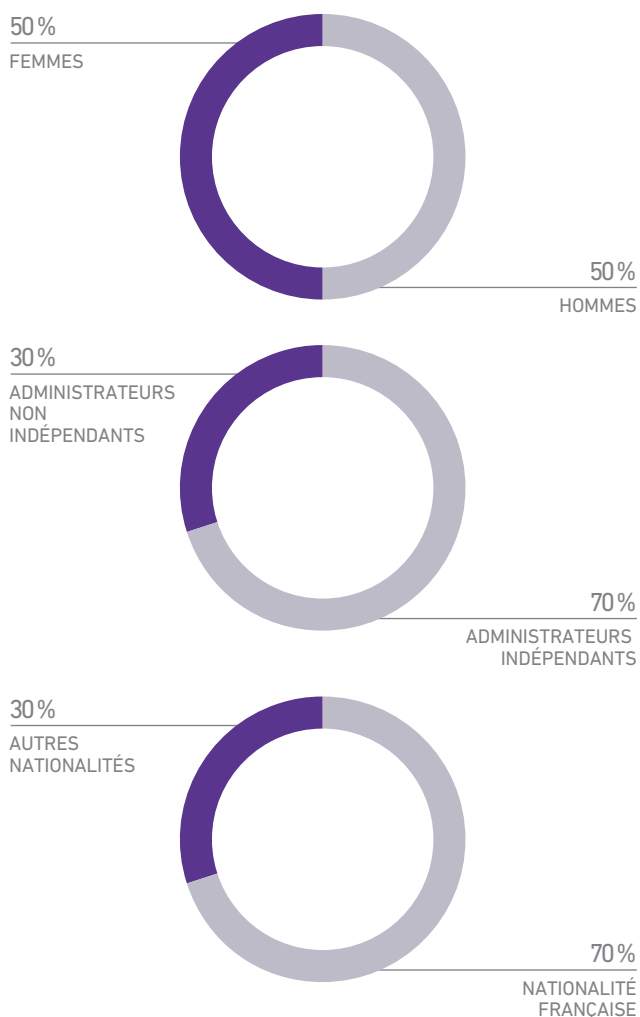
Document de référence 2017 – Chapitre 7 – Paragraphe 7.1.1

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 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 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 2017, le Conseil d'administration s'est réuni six fois. Au cours de l'exercice 2017, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil a été de 87 %.

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 et sont tous présidés par une administratrice indépendante :

- 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.

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

| 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"> ■ 5 membres. ■ 60 % de membres indépendants. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 7 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"> ■ 4 réunions au cours de l'année. |
| <p>Missions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Revoir et suivre l'efficacité du dispositif de contrôle interne ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; ■ Revoir la cartographie des risques ; ■ Suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ; ■ Procéder à l'examen préalable des comptes sociaux et consolidés ; ■ Garantir l'exercice du contrôle des comptes par les Commissaires aux comptes. | <p>Missions principales :</p> <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. | <p>Missions principales :</p> <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. | <p>Missions principales :</p> <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 2017, le taux de participation des administrateurs aux réunions des comités spécialisés a été de 99 %.

■ 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. 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 2017, le Comité de Direction, qui comprend deux femmes en son sein, se compose de la manière suivante :

| Nom | Fonction | Date d'entrée dans le Groupe |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| M. Benoît Coquart | Directeur Général | 1997 |
| M ^{me} Karine Alquier-Caro | Directrice des Achats | 2001 |
| M ^{me} Bénédicte Bahier | Directrice Juridique | 2007 |
| M. Antoine Burel | Directeur Financier | 1993 |
| 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 2017 – Chapitre 6

5 – Très bonne performance intégrée 2017 : objectifs ⁽¹⁾ pleinement atteints

Legrand enregistre une très bonne performance ⁽¹⁾ en 2017 et démontre sa capacité à créer de la valeur dans la durée pour l'ensemble de ses parties prenantes :

- la croissance rentable du Groupe accélère avec une progression de + 10,0 % du chiffre d'affaires consolidé, de + 12,9 % du résultat opérationnel ajusté et de + 13,2 % du résultat net

part du Groupe (reflétant notamment une bonne performance opérationnelle ainsi que la baisse des frais financiers) ;

- le cash flow libre normalisé progresse de + 17,8 % et s'établit à 735,2 M€ ; et
- le taux de réalisation de sa feuille de route RSE s'élève à 122 % ; ainsi, dès la quatrième année, Legrand atteint pratiquement l'objectif à cinq ans de sa feuille de route.

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Détail des performances financières :

| (en millions d'euros sauf %) | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|-----------------------------|-----------------------------|----------------|
| Chiffre d'affaires | 5 520,8 | 5 018,9 | 4 809,9 |
| croissance totale | + 10,0 % | + 4,3 % | + 6,9 % |
| croissance à périmètre et taux de change constants | + 3,1 % | + 1,8 % | + 0,5 % |
| EBITDA ⁽¹⁾ | 1 241,5 | 1 109,0 | 1 056,4 |
| EBITDA récurrent ⁽²⁾ | 1 262,7 | 1 134,1 | 1 084,4 |
| Résultat opérationnel ajusté ⁽³⁾ | 1 104,9 | 978,5 | 930,4 |
| en pourcentage du chiffre d'affaires | 20,0 % | 19,5 % | 19,3 % |
| Résultat opérationnel ajusté récurrent ⁽²⁾ | 1 125,4 | 1 003,6 | 958,4 |
| Résultat net ⁽⁴⁾ | 713,2 ⁽⁸⁾ | 630,2 ⁽⁸⁾ | 552,0 |
| en pourcentage du chiffre d'affaires | 12,9 % | 12,6 % | 11,5 % |
| Cash flow libre ⁽⁵⁾ | 695,8 | 673,0 | 666,0 |
| en pourcentage du chiffre d'affaires | 12,6 % | 13,4 % | 13,8 % |
| Cash flow libre normalisé ⁽⁶⁾ | 735,2 | 623,9 | 617,2 |
| en pourcentage du chiffre d'affaires | 13,3 % | 12,4 % | 12,8 % |
| Dettes financières nettes au 31 décembre ⁽⁷⁾ | 2 219,5 | 957,0 | 802,7 |

(1), (2), (3), (4), (5), (6) et (7) : Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 5.15 du document de référence 2017 pour un rappel complet de l'ensemble des définitions.

(8) Ajustés des effets nets favorables des produits et charges d'impôt non récurrents significatifs consécutifs aux évolutions annoncées de la fiscalité, principalement en France et aux États-Unis (85,5 millions d'euros en 2017 et 61,2 millions d'euros en 2016), les résultats nets de 2017 et de 2016 se liraient respectivement 627,7 millions d'euros et 569,0 millions d'euros. Ces effets nets favorables sont ajustés car ils ne reflètent pas une performance sous-jacente.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2017

Le chiffre d'affaires de 2017 est de 5 520,8 M€, en hausse de + 10,0 % par rapport à 2016.

La croissance des ventes à structure et taux de change constants ressort à + 3,1 %, l'ensemble des cinq zones géographiques étant en progression. Ces réalisations qui reflètent le renforcement des positions de marché du Groupe dans de nombreux pays, sont tirées à la fois par une croissance soutenue dans les nouvelles économies (+ 4,7 %) et de bonnes performances dans les pays matures (+ 2,4 %) et illustrent les lancements réussis de nouveaux produits ainsi que l'engagement des équipes dans l'ensemble des pays.

L'impact de la contribution de l'accroissement du périmètre lié aux acquisitions en 2017 est de + 7,8 %, et celui attendu en 2018 devrait dépasser + 7 % ⁽²⁾.

L'effet de change sur le chiffre d'affaires s'établit à - 1,1 % en 2017. Sur la base des taux de change moyens de janvier 2018, (i) l'effet de change annuel sur le chiffre d'affaires 2018 devrait être d'environ - 4 % (environ - 6 % au premier semestre 2018 et environ - 2 % au deuxième semestre 2018) et (ii) les variations des taux de change ne devraient pas avoir d'impact sur la marge opérationnelle du Groupe.

(1) Il s'agit d'objectifs de performance intégrée qui combine résultats financiers et extra-financiers liés à la RSE, dans une définition élargie de l'entreprise créatrice de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

(2) Sur la base des acquisitions annoncées en 2017.

Il est rappelé que la croissance organique du premier trimestre 2017 était forte, représentant ainsi une base de comparaison exigeante avec notamment un effet de calendrier défavorable au premier trimestre 2018 et en particulier aux États-Unis.

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

■ **France** (16,3 % du chiffre d'affaires du Groupe) : la croissance organique du chiffre d'affaires en France s'élève à + 3,2 % en 2017.

Cette bonne performance relative traduit le renforcement des positions du Groupe en France, tiré notamment par le succès des initiatives commerciales et les lancements réussis de nouveaux produits, comme le portier connecté Classe 300X ou encore l'offre pour infrastructures numériques LCS³.

Le marché de la construction résidentielle neuve est en forte croissance sur l'ensemble de l'année. Sur la même période, l'activité de construction non résidentielle neuve progresse également et le marché de la rénovation est quant à lui en croissance très modérée.

En fin d'année 2017, et de façon ponctuelle, l'activité du bâtiment en France a connu une accélération marquée de la demande, ayant tiré la croissance organique du quatrième trimestre.

■ **Italie** (9,3 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires en Italie est en hausse à structure et taux de change constants de + 4,0 % pour l'ensemble de 2017.

Les réalisations de 2017 sont portées par l'accueil très favorable des offres connectées récemment lancées, dont le portier Classe 300X, l'offre de systèmes résidentiels *My Home Up* ou encore le nouveau thermostat intelligent *Smarter*. Dans un marché de la construction en très légère progression, cette belle performance démontre là également le succès des initiatives commerciales.

■ **Reste de l'Europe** (17,0 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires est en hausse de + 5,5 % à structure et taux de change constants par rapport à 2016.

Les pays d'Europe de l'Est réalisent de solides performances sur l'ensemble de l'année, comme en Russie, en Hongrie

ou encore en République Tchèque. La Turquie enregistre également une forte progression de ses ventes, bénéficiant d'une base de comparaison favorable au deuxième semestre de 2016.

En complément, l'activité progresse fortement dans un certain nombre de pays matures de la zone comme en Espagne, aux Pays-Bas, en Grèce ainsi que dans les pays scandinaves.

Les ventes au Royaume-Uni (moins de 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe) sont en très légère hausse par rapport à 2016, l'activité étant en retrait au deuxième semestre seul.

■ **Amérique du Nord et Centrale** (33,0 % du chiffre d'affaires du Groupe) : le chiffre d'affaires progresse de + 1,7 % à structure et taux de change constants par rapport à 2016 et de + 7,6 % sur deux ans par rapport à 2015 du fait notamment de la très bonne performance aux États-Unis en 2016⁽¹⁾.

Aux États-Unis seuls, la croissance organique s'établit à + 1,0 % en 2017⁽¹⁾ et à + 6,6 % sur deux ans par rapport à 2015. Cette belle réalisation traduit le renforcement des positions du Groupe aux États-Unis tiré par les lancements de nouveaux produits et de belles réussites commerciales.

Sur l'ensemble de l'année 2017, Milestone réalise une performance dans le haut de la fourchette de l'ambition annoncée⁽²⁾ en novembre 2017 avec une croissance organique de ses ventes de + 3,0 %.

Les ventes progressent par ailleurs à deux chiffres au Mexique.

■ **Reste du Monde** (24,4 % du chiffre d'affaires du Groupe) : la croissance organique est de + 3,1 % par rapport à 2016.

Cette bonne performance est portée par un certain nombre de pays de la zone, comme la Chine, l'Indonésie, l'Algérie ou encore les Émirats Arabes Unis.

La croissance est également soutenue en Inde, grâce notamment à une nette progression des ventes au deuxième semestre, après un ralentissement temporaire de l'activité au deuxième trimestre en raison de la mise en place de la GST⁽³⁾.

Dans le reste de la zone, le chiffre d'affaires est notamment en retrait au Brésil, en Colombie et en Malaisie.

RÉSULTAT ET MARGE OPÉRATIONNELS AJUSTÉS

Le résultat opérationnel ajusté est en hausse de + 12,9 %, et s'établit à 1 104,9 M€, reflétant la capacité du Groupe à créer de la valeur par croissance rentable.

La marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2016) s'élève à 20,1 % du chiffre d'affaires en 2017, en ligne avec la borne haute des objectifs (20,1 %). Après prise en compte des

acquisitions, la marge opérationnelle ajustée s'établit à 20,0 % du chiffre d'affaires.

Grâce à une bonne réactivité dans l'évolution de ses tarifs, le Groupe a pu, en 2017, plus que compenser en valeur absolue l'impact de la hausse marquée des prix des matières premières et des composants.

(1) Pour rappel, les États-Unis ont enregistré une croissance organique de + 5,6 % en 2016. Comme indiqué en page 4 du communiqué de presse des résultats annuels de 2016, publié le 9 février 2017, hors effets ponctuels liés au « succès de l'offre Digital Lighting Management », aux « belles réussites dans le non résidentiel » et aux « mises en stock ponctuelles dans le retail », la croissance organique se serait établie à environ + 3 % sur l'ensemble de 2016.

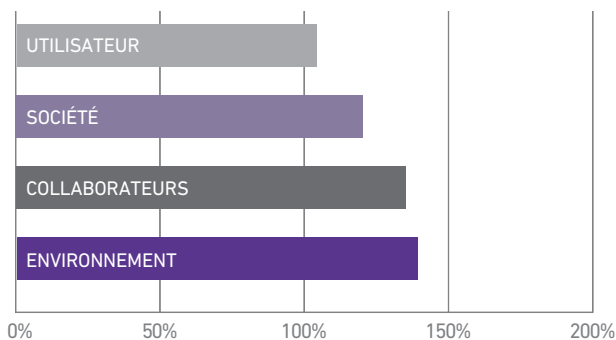
(2) Pour rappel, Legrand a indiqué en page 10 du communiqué de presse des résultats des neuf premiers mois de 2017 publié le 7 novembre 2017, une ambition de croissance des ventes de Milestone sur l'ensemble de l'année 2017 comprise entre + 2 % et + 3 %. Pour davantage de détails sur la croissance du chiffre d'affaires de Milestone en 2017, le lecteur est invité à lire la page 16 en annexe du communiqué de presse des résultats annuels de 2017 et de l'évolution de la Gouvernance publié le 8 février 2018.

(3) GST : Goods and Services Tax ; Taxe sur les biens et services.

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Avec un taux de réalisation global de 122 % par rapport aux objectifs fixés pour fin 2017 (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 2017



- **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. Depuis 2014, les offres d'efficacité énergétique du Groupe ont permis d'éviter en valeur cumulée l'émission de 2,7 millions de tonnes de CO₂. Il a poursuivi le déploiement de sa politique de communication des impacts environnementaux de ses produits, avec 67 % de son chiffre d'affaires réalisés avec des produits disposant de PEP (Profil Environnemental Produits), soit la réalisation de l'objectif 2018 avec un an d'avance. 9 nouveaux partenariats et projets de recherche collaboratifs significatifs ont été engagés sur l'année. Près de 613 000 clients ont été formés depuis 2014 et 92 % 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 2017, près de 600 personnes supplémentaires ont été formées à l'éthique des affaires, portant à près de 2 900 le nombre de personnes formées depuis 2014

sur ces sujets. Le déploiement du programme de conformité s'est poursuivi dans plus de 50 pays. Le Groupe a par ailleurs continué à identifier et accompagner les fournisseurs sensibles en matière de RSE, et 215 plans d'actions ont été engagés sur une vingtaine de pays. Acteur solidaire, le Groupe s'engage en outre pour permettre au plus grand nombre d'accéder durablement à l'électricité. En 2017, les actions conjointes de Legrand et *Électriciens sans frontières* ont permis à 320 000 ⁽¹⁾ personnes de bénéficier directement ou indirectement d'accès à l'énergie. La Fondation Legrand a soutenu 34 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 humains. 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 2017, l'évaluation des risques d'atteinte aux Droits humains a été réalisée sur 100 % des effectifs du Groupe considérés comme exposés à ces risques. Les plans de maîtrise des risques professionnels et le processus de surveillance et d'amélioration de la sécurité et de la santé couvre plus de 90 % de l'effectif du Groupe, et le taux de fréquence des accidents du travail a diminué de 51 % entre 2013 et 2017. 90 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation et 92 % 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 2017, 92 % des principaux sites industriels et logistiques du Groupe sont certifiés ISO 14001. L'intensité énergétique moyenne du Groupe a diminué de 17 % entre 2013 et 2017 (à périmètre courant). 90 % des déchets ont été aiguillés vers des filières de revalorisation et 93 % du chiffre d'affaires ⁽²⁾ du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation RoHS.

[POUR EN SAVOIR PLUS]

Document de référence 2017 – Chapitre 4

6 – Perspectives 2018 ⁽³⁾

Les projections macroéconomiques anticipent pour 2018 un contexte économique général toujours favorable. Sur ces bases, le Groupe entend poursuivre sa stratégie de croissance rentable et se fixe pour objectifs en 2018 :

- une progression organique de ses ventes comprise entre + 1 % et + 4 % ; et

- une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acquisitions (à périmètre 2017) comprise entre 20,0 % et 20,5 % du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra par ailleurs sa stratégie d'acquisitions, créatrice de valeur. Il est à noter que sur la base des acquisitions déjà annoncées, l'effet de périmètre favorable sur le chiffre 2018 est d'ores et déjà de plus de + 7 %.

En outre, Legrand continue ses efforts pour atteindre les objectifs 2018 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 2018 annoncés le 8 février 2018, lors de la publication des résultats annuels 2017.



SIÈGE SOCIAL

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

@ www.legrand.com

🐦 @legrand

