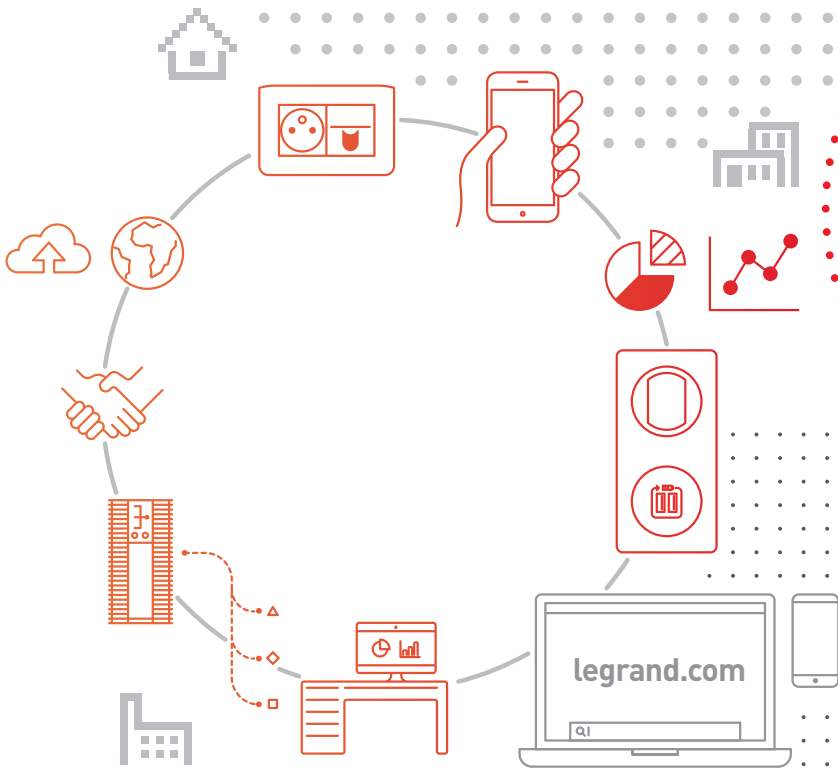


# RAPPORT INTÉGRÉ

2018







2018

# L RAPPORT INTÉGRÉ

<b>MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	<b>2</b>
<b>LEGRAND : LE SPÉCIALISTE MONDIAL DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES DU BÂTIMENT</b>	<b>4</b>
<b>MODÈLE D'AFFAIRES : UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE CRÉATRICE DE VALEUR</b>	<b>8</b>
<b>STRATÉGIE ET RELAIS DE CROISSANCE</b>	<b>10</b>
<b>STRATÉGIE RSE : POUR UNE CROISSANCE À LONG TERME</b>	<b>12</b>
<b>MAÎTRISE DES RISQUES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE</b>	<b>16</b>
<b>GOVERNANCE AU CŒUR DES DIFFÉRENTS ENJEUX</b>	<b>18</b>
<b>PERFORMANCE INTÉGRÉE</b>	<b>20</b>

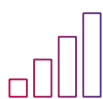
# MESSAGE

## DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Benoît Coquart,**  
Directeur Général

### EN 2018, FORTE PROGRESSION DES PRINCIPAUX INDICATEURS ET OBJECTIFS PLEINEMENT ATTEINTS



Chiffre d'affaires  
**5 997 M€**



Plus de  
**38 000** collaborateurs  
à travers le monde



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



Capitalisation boursière d'environ  
**15,5 milliards d'euros**  
au 28 février 2019.  
Présence dans l'indice CAC 40 et  
dans des indices ESG de référence.

Le chiffre d'affaires du Groupe, hors effet de change, progresse de +13,0 % en 2018, son meilleur niveau depuis 2006. Cette belle performance est portée d'une part par la croissance organique qui s'élève à +4,9 % grâce aux lancements de nouveaux produits et à des initiatives commerciales couronnées de succès, et d'autre part, par une croissance externe de +7,8 %, qui illustre une stratégie d'acquisition très active.

Le résultat opérationnel ajusté augmente de +9,7 %, à plus de 1,2 Md€, et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions atteint 20,2 % du chiffre d'affaires.

L'année 2018 clôture également la feuille de route RSE 2014-2018, dont le taux de réalisation atteint 122 %. Le Groupe a dépassé largement certaines de ses ambitions, par exemple concernant la réduction de son intensité énergétique ou l'amélioration de la santé et la sécurité au travail.

Legrand remplit ainsi pleinement ses objectifs 2018. Cette très bonne performance intégrée reflète la capacité du Groupe, grâce à une stratégie claire, un modèle économique solide et l'engagement de ses équipes, à créer durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

“ En 2018, Legrand a engagé de nombreuses initiatives destinées à nourrir son développement en cohérence avec les solides fondamentaux qui ont fait son succès. ”

## UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR

Legrand va continuer à se développer, 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 fibre optique, le contrôle vocal, etc.

Dans ce contexte, Legrand poursuivra sa stratégie créatrice de valeur, tirée par :

- la **croissance** organique et externe, et l'**innovation** pour accélérer son développement,
- l'**optimisation de la performance**, avec en particulier des initiatives industrielles,
- la **digitalisation** de son offre, pour augmenter la valeur d'usage de ses produits, et celle de son organisation,
- une **nouvelle feuille de route RSE**, pour définir et piloter ses objectifs de performance extra-financière en lien avec les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, et organisée autour de 3 axes : Business Ecosystem, People et Environment.

Cette stratégie claire s'appuie sur les robustes positions de marché du Groupe et sur les fondamentaux historiques qui ont fait son succès : une gouvernance exigeante, une discipline financière reconnue, la responsabilisation et l'implication des collaborateurs, la simplicité des contacts, la rapidité des prises de décision, et des valeurs fortes. Elle consiste également et plus que jamais à mettre le client au centre de toutes nos réflexions, processus et décisions !

## UNE STRATÉGIE ET UNE PERFORMANCE INTÉGRÉES

Il m'apparaît essentiel d'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 au sein desquelles le Groupe est implanté et sans oublier le respect des ressources naturelles et de l'environnement.

C'est pour cela que nous définissons, depuis plus de 10 ans déjà, des objectifs de développement durable à travers des feuilles de route pluriannuelles.

C'est aussi pour cela que nous avons réalisé une enquête de matérialité, qui permet de comprendre ce qui compte pour chacune de nos parties prenantes. De même, la performance ne peut être durable que si les risques majeurs sont correctement identifiés et traités, ce que nous nous efforçons de faire au quotidien avec notre démarche de gestion des risques.

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*

# LEGRAND :

## LE SPÉCIALISTE MONDIAL DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES ET NUMÉRIQUES DU BÂTIMENT

### ► Un marché porté par des mégatendances

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

Ce marché accessible est évalué à plus de 100 Md€.

Les mégatendances sociétales, technologiques, et 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



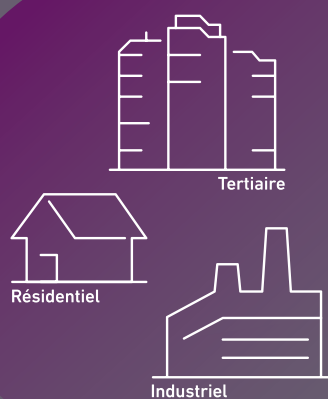
- Mobilité
- Vie connectée
- E-commerce
- Internet of Me
- Travail collaboratif et à distance
- Protection des données personnelles

#### MÉGATENDANCES TECHNOLOGIQUES



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

#### SECTEURS



**legrand®**

- Nouvelles applications et services innovants
- Maison connectée
- Infrastructures haute performance
- Bâtiments intelligents
- Smart cities
- Industries 4.0

1/8

de la population mondiale n'a pas accès à l'énergie\*.

\* Source: International Energy Agency (IEA).

\*\* Source: Organisation des Nations Unies

Un nombre de personnes de plus de 80 ans **multiplié par 3** d'ici 2050\*\*.

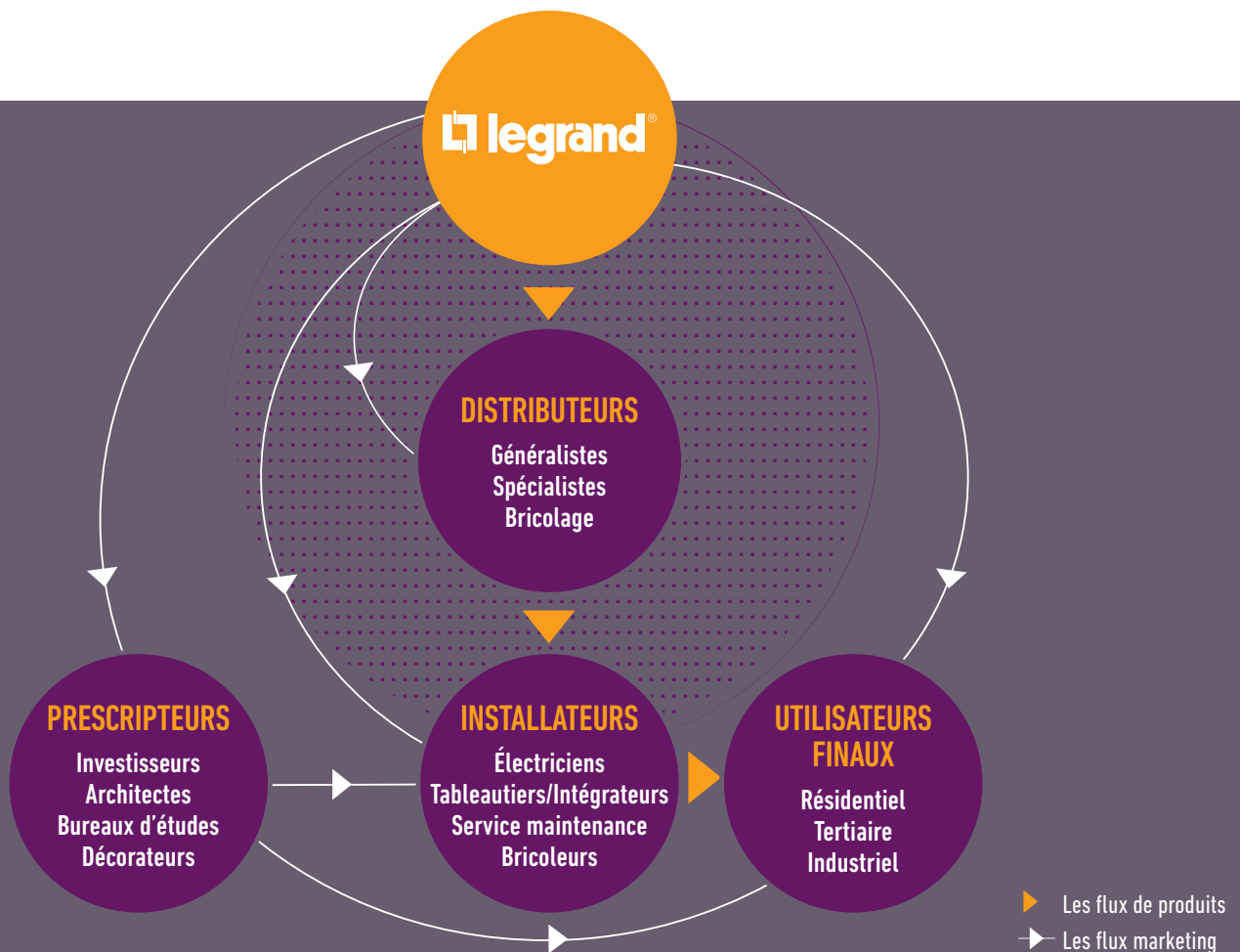
Les bâtiments sont responsables de **35 %** de la consommation d'énergie\*.

## UN MARCHÉ ACCESSIBLE MONDIAL DE PLUS DE 100 Md€ PORTÉ PAR DES MÉGATENDANCES

### ► Une présence auprès de l'ensemble de la chaîne économique

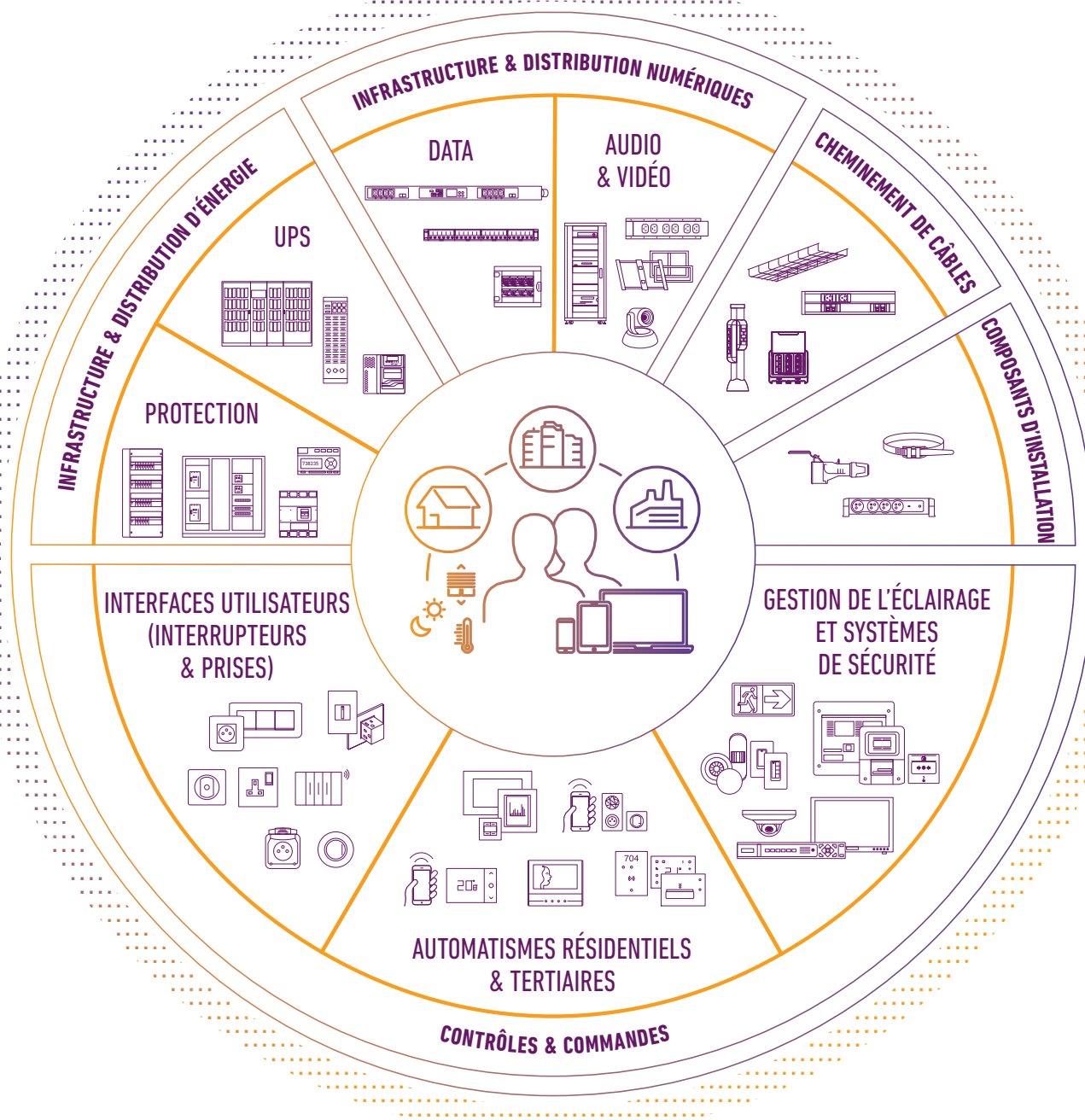
La profondeur d'offre de Legrand, adaptée au marché de la basse tension pour les bâtiments tertiaires, résidentiels et industriels, fait du Groupe une référence à l'échelle mondiale auprès de l'ensemble des acteurs de sa chaîne économique :

- 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 de plus de  
300 000 références



## ► 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 au sens large et le *marketing* opérationnel, pour répondre aux spécificités de chaque marché.

**LE BACK-OFFICE,** qui regroupe les activités industrielles (innovation, R&D, production, achat, *supply-chain*), les activités liées à la stratégie et l'administration générale, centralisées au niveau Groupe.

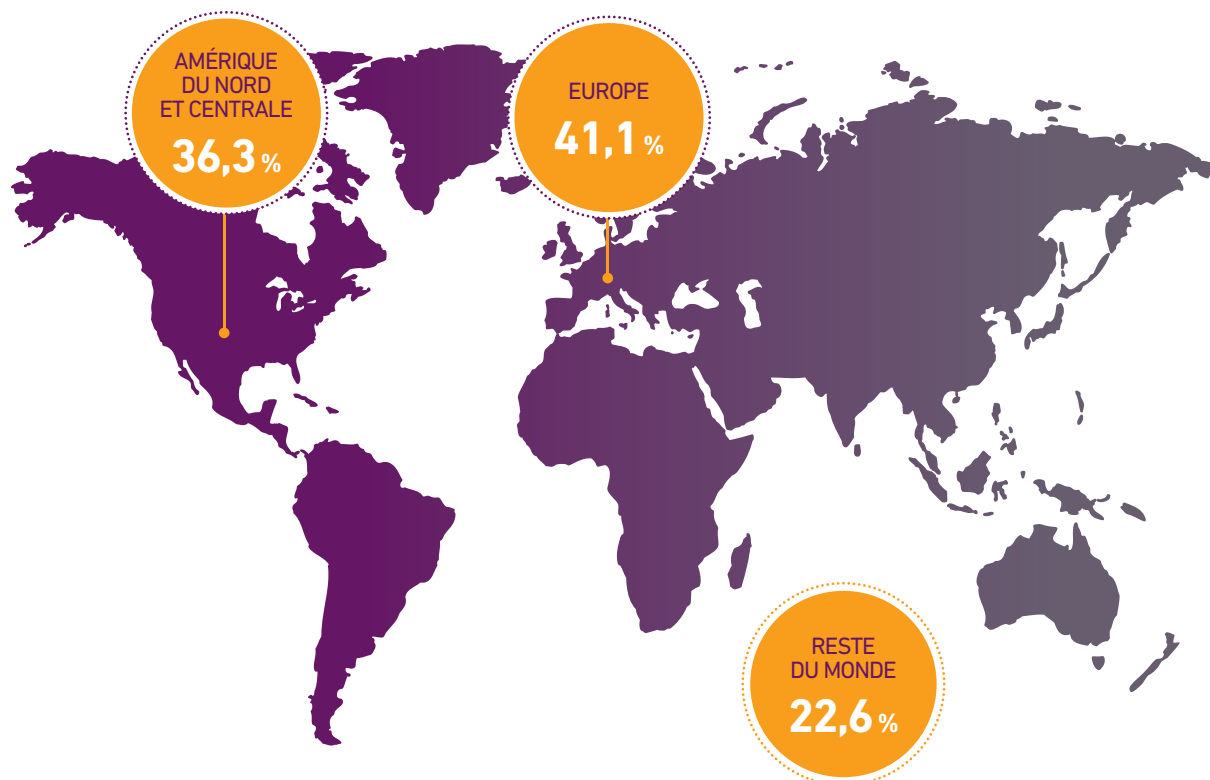


## ► Une présence mondiale

Les produits de Legrand sont commercialisés sous plus de **70 marques** et sont distribués dans près de 180. Le Groupe dispose d'implantations commerciales et industrielles dans près de **90 pays**.  
**Près de 85 %** du chiffre d'affaires est réalisé à l'international.

### CHIFFRE D'AFFAIRES 2018

#### PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



### CHIFFRE D'AFFAIRES 2018

#### PAR MARCHÉ DE DESTINATION



**55 %**

SECTEUR  
TERTIAIRE



**40 %**

SECTEUR  
RÉSIDENTIEL



**5 %**

SECTEUR  
INDUSTRIEL

# MODÈLE D'AFFAIRES :

## UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE CRÉATRICE DE VALEUR

Données 2018

### CAPITAL HUMAIN

- Plus de **38 000** collaborateurs
- Près de **2 400** 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
- **90 %** des sites certifiés ISO 9001
- **90 %** des sites certifiés ISO 14001

### CAPITAL FINANCIER

- Structure de bilan solide
- Endettement financier net de **1,7** fois l'Ebitda
- Notation "Investment Grade"

### CAPITAL INTELLECTUEL

- Environ **3 700** brevets
- Plus de **70** marques
- Plus de **300 000** références produits

### CAPITAL SOCIÉTAL

- **60 %** des achats avec 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 le marché des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, tiré par des mégatendances.

### CROISSANCE EXTERNE

**48 acquisitions**  
de 2008 à 2018

**3,9 milliards d'euros investis**

### CROISSANCE ORGANIQUE

#### Innovation

- 4,8 % du chiffre d'affaires investis en R&D en 2018
- Plus de 40 familles de produits connectés (Eliot)
- 28 % de croissance annuelle moyenne totale des ventes de produits connectés <sup>(1)</sup>

#### Excellence commerciale

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

(1) Entre 2014 et 2018.

## POSITIONS DE LEADERSHIP

**69 %** du chiffre d'affaires avec des produits *leader*<sup>(1)</sup>

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

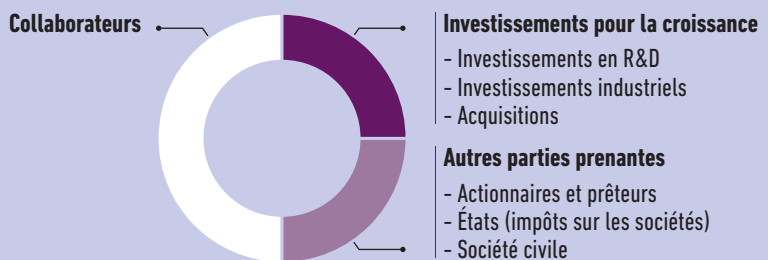
## CRÉATION DE VALEUR DANS LA DURÉE

**6,0 Md€** de chiffre d'affaires  
dont 635 M€ réalisés avec des produits connectés

**20,2 %** de marge opérationnelle ajustée (en % du chiffre d'affaires)

**893,5 M€** de génération de cash flow libre normalisé

### RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES (2007-2018)



### BUSINESS ECOSYSTEM (2014-2018)

- 45 partenariats
- 794 000 clients formés
- 100 % des fournisseurs sensibles accompagnés
- Plus de 3 300 collaborateurs formés à l'éthique des affaires



### PEOPLE (2014-2018)

- 1,2 M de bénéficiaires de projets d'accès à l'électricité avec Électriciens sans frontières
- 4,22 : taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail divisé par 2
- Augmentation de 32% du nombre de femmes dans les postes clés



### ENVIRONNEMENT (2014-2018)

- 91 % des déchets valorisés
- - 26,4 % d'intensité énergétique
- 4,5 Mt d'émissions de CO<sub>2</sub> évitées grâce à nos produits d'Efficacité Énergétique

Legrand, 6<sup>e</sup> Société du CAC 40 reconnue par *Sciences Based Target Initiative* pour son engagement à réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre

(1) % du chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une position de numéro 1 ou 2 sur leurs marchés respectifs.

# STRATÉGIE ET RELAIS DE CROISSANCE

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

### ► La croissance organique

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

Legrand met également en place des **partenariats** technologiques (Legrand est par exemple en partenariat avec le CEA Tech, avec des universités, ou avec d'autres industriels) ou commerciaux (par exemple entre Legrand et Lumileds qui s'associent aux États-Unis pour accélérer l'adoption de l'éclairage LED réglable).

#### EXEMPLES DE NOUVELLES OFFRES EN 2018 :

- Interface utilisateur : dooxie en France, Living Now en Italie, Yiyuan en Chine, et offres connectées (Céliane with Netatmo en France, Valena with Netatmo en Grèce, et Smart lighting control aux États-Unis)
- Automatismes tertiaires : interface digitale de commande pour chambres d'hôtel
- Protection : disjoncteurs DX3 et DMX, coffrets Practibox S ou encore armoires de puissance XL3
- Système de Sécurité : éclairage de sécurité connecté Galaxy
- Gestion de l'éclairage : solutions dédiées au Human Centric Lighting
- Audio et Vidéo : diffuseur audio Nuvo player contrôlé par application et interopérable avec Alexa™, supports d'écran de Milestone
- UPS intelligents
- Data : armoires fibre Infinium destinées aux datacenters
- Boîtes de sol universelles modulaires Logix

#### FOCUS SUR LES OBJETS CONNECTÉS

Le développement de l'Internet des Objets est une évolution majeure pour Legrand.

Le Groupe a décidé d'accélérer ses investissements dans ce domaine :

- Innovation : lancement du programme Eliot en 2015, visant pour 2020 à doubler le nombre de familles de produits connectés et à enregistrer une croissance annuelle moyenne totale à deux chiffres des ventes de produits connectés. Objectifs atteints dès 2018.
- Partenariats : programme Works with Legrand, qui permet à des tiers de se connecter aux solutions du Groupe pour offrir de nouveaux services et fonctionnalités.



“ L’acquisition de NETATMO, leader français de la maison intelligente, va permettre, en combinant nos expertises dans le domaine de l’IoT, d’accélérer le développement de nos offres connectées à forte valeur d’usage. ”

Benoît Coquart

## ► La croissance externe : une stratégie d’acquisition ciblée

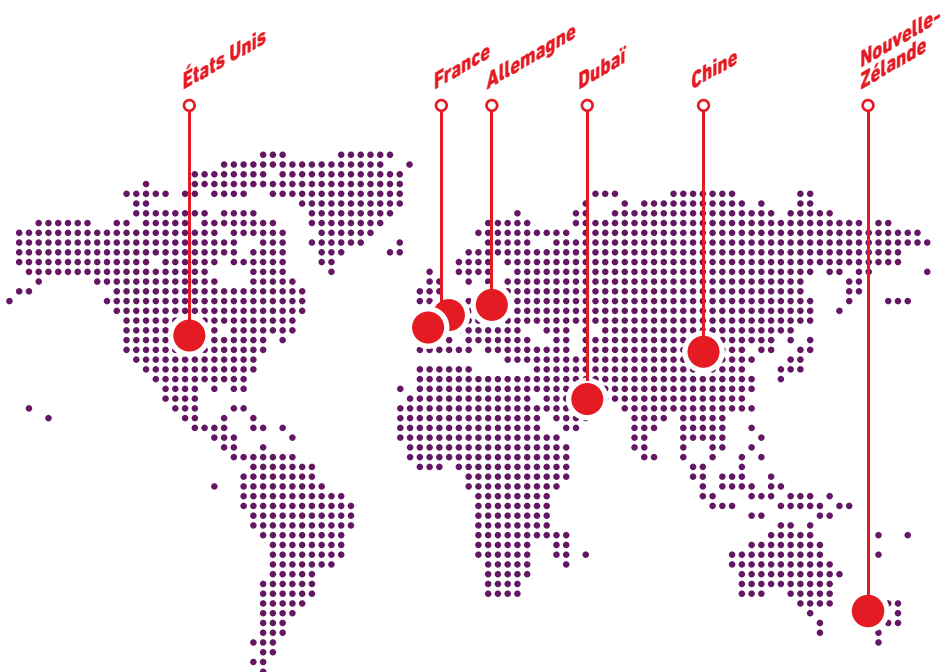
La stratégie de croissance externe de Legrand est basée sur l’acquisition ciblée de sociétés de petite et de moyenne taille, dites *bolt-on*, complémentaires des activités du Groupe, qui lui permettent de renforcer ses positions et d’élargir son marché accessible année après année.

Ainsi, le Groupe a réalisé 170 acquisitions depuis 1954 et investi en moyenne 382 M€ par an au cours des 10 dernières années.

Plus spécifiquement, le Groupe a réalisé 7 acquisitions en 2018 :

- **Netatmo**, leader français des objets connectés pour la maison
- **Debflex**, acteur de premier plan du matériel électrique dédié aux activités de bricolage en France
- **Kenall**, leader américain des solutions d’éclairage dédiées aux applications spécialisées et aux environnements non résidentiels critiques aux États-Unis
- **Shenzhen Clever Electronic**, leader chinois des *Power Distribution Units (PDU)* intelligentes destinées aux datacenters
- **Modulan**, spécialiste des armoires sur mesure pour *datacenters* en Allemagne
- **Gemnet**, spécialiste des *Uninterruptible Power Supply (UPS)* à Dubaï
- **Trical**, acteur local de premier plan des panneaux et armoires de distribution électrique et numérique pour les bâtiments résidentiels et commerciaux en Nouvelle-Zélande

7  
acquisitions  
en 2018



### FOCUS

La croissance externe participe à l’élargissement du marché accessible et au renforcement des positions de *leadership*.

Ainsi, entre 2006 et 2018 :

- le marché accessible a plus que doublé pour dépasser 100 Md€ ;
- la part du chiffre d’affaires réalisé avec des positions de numéro 1 et numéro 2 est passée d’environ 53 % à plus de 69 %.

Au cours des 10 dernières années, la stratégie de croissance externe du Groupe a permis d’acquérir :

- une position de numéro 1 dans l’infrastructure et l’alimentation audio-vidéo aux États-Unis avec les acquisitions de Milestone et Middle Atlantic Products, à présent groupées au sein d’une division unique ;
- une position de premier plan aux États-Unis dans les *Power Distribution Units* intelligentes, avec les rachats de Raritan et Server Technology, ainsi qu’en Chine avec l’acquisition de Shenzhen Clever Electronic ;
- une position de leader dans les solutions d’éclairage prescrit pour les bâtiments tertiaires aux États-Unis, avec les acquisitions de Pinnacle, Finelite, Kenall et OCL ; et
- une position de numéro 2 européen dans l’assistance à l’autonomie avec les acquisitions d’Intervox en France, de Neat en Espagne, en Suède et en Allemagne et de Tynetec et Jontek au Royaume-Uni.

# STRATÉGIE RSE :

## POUR UNE CROISSANCE À LONG TERME

**FAIRE DE NOTRE ENGAGEMENT RESPONSABLE UN LEVIER DE PROGRÈS POUR LA SOCIÉTÉ, LES COLLABORATEURS ET LA PLANÈTE**

### ► Une stratégie intégrée au modèle d'affaires et alignée avec les enjeux mondiaux

La démarche RSE du Groupe est intégrée au modèle d'affaires de Legrand et nourrit sa croissance rentable et durable depuis de nombreuses années, la première feuille de route RSE du Groupe publiée datant de 2007.

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

### ► Une co-élaboration avec les parties prenantes

La stratégie RSE, formalisée dans une feuille de route RSE, répond aux risques et enjeux sociétaux majeurs, identifiés d'une part via une enquête de matérialité menée auprès des parties prenantes (3 700 répondants), et d'autre part via l'exercice de cartographie des risques du Groupe.

### ► L'animation et le pilotage de la performance

L'animation et le pilotage de la performance RSE sont assurés par la Direction de la RSE, qui s'appuie sur un réseau de 300 correspondants dans les filiales.

Les priorités sont déclinées dans les différentes entités du Groupe.

Une gouvernance dédiée est en place et le comité de la responsabilité sociétale est le garant de la cohérence entre les priorités RSE et la stratégie du Groupe.

Chaque priorité de la feuille de route se traduit par un objectif chiffré, mesuré grâce à des indicateurs consolidés qui font l'objet d'un avis motivé par un Organisme Tiers Indépendant.

La performance extra-financière est publiée annuellement et fait partie des critères de rémunération des dirigeants et des décideurs du Groupe (Directeur Général, membres du Comité de Direction, directeurs de pays, directeurs des *Strategic Business Units*...).



## ► Une stratégie alignée sur des standards internationaux

Pour en savoir plus :  
Document de référence 2018  
Chapitre 4

Legrand suit les standards internationaux en matière de RSE :

- 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 ;
- les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 des Nations Unies ;
- 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*).



## ► Une stratégie définie par des objectifs clairs

Des feuilles de route RSE pluri-annuelles définissent les priorités et les objectifs à atteindre pour le Groupe et pour chaque filiale.

Elles sont complétées par des objectifs à moyen terme en lien avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

2007-2010



3 axes  
8 enjeux



2011-2013



3 axes  
8 enjeux  
28 priorités



2014-2018



4 axes  
10 enjeux  
21 priorités



2019-2021



3 axes  
10 enjeux  
18 priorités



## ► Feuille de route 2019-2021, enjeux et priorités

Publiée en février 2019, la feuille de route 2019-2021 est la 4<sup>e</sup> feuille de route RSE de Legrand.

Elle réaffirme l'engagement du Groupe en faveur d'un développement durable de ses activités tout en présentant des avancées significatives par rapport aux feuilles de route précédentes.

Elle est structurée autour de 10 enjeux clefs et 18 priorités en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) publiés par l'ONU.

Pour une meilleure agilité et réactivité, la feuille de route 2019-2021 est triennale.

Les objectifs chiffrés sont calculés par rapport au niveau d'activité à fin 2018 et sont à atteindre d'ici fin 2021.

### 3 AXES D'ENGAGEMENT DURABLE

La feuille de route RSE de Legrand s'articule autour de trois axes qui guident et structurent ses engagements. Ces 3 axes se déclinent en 10 enjeux identifiés comme clés, à la fois pour les parties prenantes du Groupe et pour le développement de ses activités.



#### BUSINESS ECOSYSTEM

Legrand interagit de façon éthique avec l'ensemble de l'écosystème de ses activités.

#### PEOPLE

Legrand s'engage pour le respect de tous ses collaborateurs et parties prenantes.

#### ENVIRONMENT

Legrand entend limiter l'impact du Groupe sur l'environnement.

### 3 OBJECTIFS POUR 2030



#### BUSINESS ECOSYSTEM

#### AUGMENTER LA PART DES REVENUS DURABLES

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



#### PEOPLE

#### RENFORCER LA PLACE DES FEMMES CHEZ LEGRAND

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



#### ENVIRONMENT

#### CONTINUER DE RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉNERGÉTIQUE

Diminution de 30 % des émissions de CO<sub>2</sub> directement liées aux activités du Groupe (objectif validé par le Science Based Targets).



## ► 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<sub>2</sub>.



#### LIMITER LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE



- Réduire l'empreinte carbone du Groupe
- Éviter les émissions de CO<sub>2</sub> 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)

# MAÎTRISE DES RISQUES

## AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

### ► 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 de la régulation, cybercriminalité, évolution technologique, tendances des marchés, changement climatique, catastrophe naturelle, etc.) ou internes (défaillance matérielle ou humaine, fraude, non-respect des réglementations, etc.).

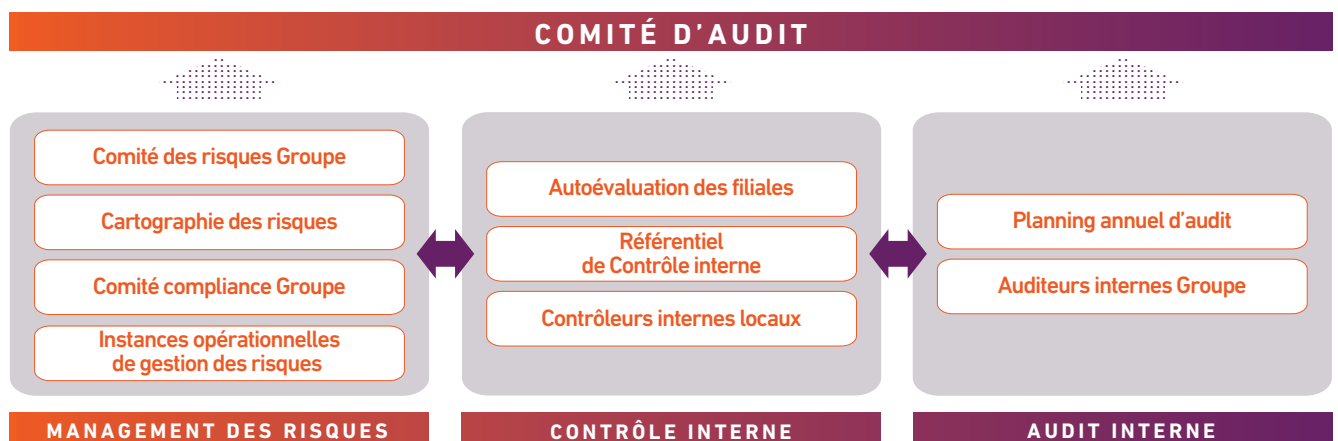
La gestion des risques est un exercice permanent de la responsabilité de l'ensemble des *managers* du Groupe.

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 majeurs

Les démarches de cartographie des risques et d'analyse de matérialité auprès de nos parties prenantes permettent d'identifier les risques et opportunités majeurs en lien avec notre modèle d'affaires.

ÉLÉMENTS DU MODÈLE D'AFFAIRES	RISQUES ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉS
<b>Croissance organique et innovation - Notamment en lien avec l'Internet des Objets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rupture technologique et transformation digitale</li> <li>• Protection des données personnelles</li> <li>• Échec dans le lancement d'un projet d'envergure</li> </ul>
<b>Croissance externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détection, acquisition et arrimage des sociétés rejoignant Legrand</li> </ul>
<b>Positions de leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements des normes produits et de la réglementation</li> <li>• Capacité à ajuster les prix</li> <li>• Qualité et sécurité des produits</li> <li>• Dommages à la marque et à la réputation</li> </ul>
<b>Capital humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraction et rétention des talents</li> <li>• Adaptation des compétences aux besoins</li> <li>• Engagement des collaborateurs</li> </ul>
<b>Capital intellectuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriété intellectuelle, protection des brevets, infraction aux droits des tiers, contrefaçon</li> </ul>
<b>Capital industriel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénurie de matières premières et composants</li> <li>• Défaut d'un fournisseur stratégique</li> <li>• Indisponibilité d'un site de production, de stockage ou logistique</li> </ul>
<b>Capital sociétal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaises pratiques des fournisseurs</li> <li>• Impact sur l'environnement</li> <li>• Conditions d'emploi</li> <li>• Éthique des affaires</li> <li>• Risques fiscaux</li> </ul>
<b>Capital financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de financement et de liquidité</li> <li>• Risques de contrepartie</li> <li>• Valeur des marques et des <i>goodwill</i></li> </ul>
<b>Capital naturel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés au changement climatique</li> </ul>
<b>Création de valeur ajoutée financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas atteindre la performance financière attendue</li> <li>• Fiabilité des comptes et contrôle interne</li> <li>• Risque de change</li> <li>• Risque crédit client</li> </ul>
<b>Présence mondiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque pays</li> </ul>

Pour en savoir plus:  
Document de référence  
Chapitre 3

# GOVERNANCE

## 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 <sup>(1)</sup>.

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](http://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 :

Pour en savoir plus :  
Document de référence 2018  
Chapitre 6, paragraphe 6.1.1



**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



**Annalisa LOUSTAU ELIA**  
Administratrice indépendante  
Nationalité italienne



**Eliane ROUYER-CHEVALIER**  
Administratrice indépendante  
Nationalité française

TAUX DES ADMINISTRATEURS  
INDÉPENDANTS \*

78 %

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

PARITÉ AU SEIN  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION \*

56 %  44 % 

NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES  
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5

(1) À la date d'enregistrement du présent document de référence.

“ La gouvernance de Legrand répond aux meilleures pratiques de place, notamment à travers la composition et le fonctionnement de son conseil et de ses comités et la qualité de ses échanges avec la direction. ”



Gilles SCHNEPP (Président du Conseil d'administration et membre du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale)

8

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018

85 %

TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS AUX RÉUNIONS DU CONSEIL

1

RÉUNION DES ADMINISTRATEURS HORS ADMINISTRATEURS INTERNES OU EXÉCUTIFS

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS RÉALISÉE EN EXTERNE

En 2017 et en 2018, Legrand est classé dans le premier quart des sociétés du CAC 40 ayant les meilleures pratiques de gouvernance selon l'indice "CAC 40 governance" lancé par Euronext en partenariat avec Vigeo Eiris.

8

RÉUNIONS DU COMITÉ D'AUDIT

3

RÉUNIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

4

RÉUNIONS DU COMITÉ DE LA STRATÉGIE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

2

RÉUNIONS DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

95 %

TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS AUX COMITÉS SPÉCIALISÉS

## ► Le Comité de Direction : une équipe pluridisciplinaire et expérimentée

Pour en savoir plus :  
Document de référence 2018  
Chapitre 6, paragraphe 6.1.4.4

Le Comité de Direction est constitué d'une équipe resserrée, de 8 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 de référence 2018, le Comité de Direction, qui comprend deux femmes, 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
M. Franck LEMERY	Directeur Financier	1994
M. John SELLDORFF	Président-Directeur Général de Legrand North & Central America	2002
M. Frédéric XERRI	Directeur Europe	1993

# PERFORMANCE

## INTÉGRÉE

### ► Performance financière

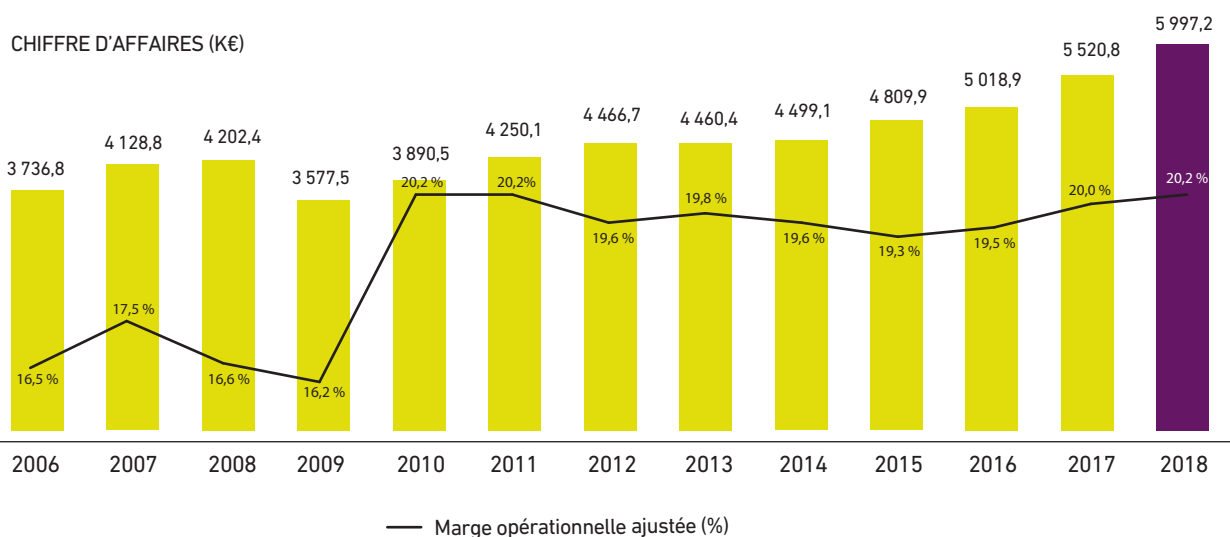
#### PERFORMANCE FINANCIÈRE 2018

Avec + 4,9 % de croissance organique de ses ventes en 2018, Legrand dépasse l'objectif qu'il s'était fixé pour l'année et continue de développer ses positions. L'effet de l'accroissement du périmètre de consolidation est également très soutenu à +7,8 %. Hors effet de change, la croissance du chiffre d'affaires ressort ainsi à +13,0 % en 2018, son meilleur niveau depuis 2006.

Le résultat opérationnel ajusté progresse de + 9,7 %, à plus de 1,2 Md€, et la marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2017) atteint 20,2 % du chiffre d'affaires, en ligne avec l'objectif 2018.

Le résultat net part du Groupe est en hausse de +23,3 %<sup>(1)</sup> et le *cash flow* libre normalisé progresse de +21,5 %, pour représenter 14,9 % du chiffre d'affaires.

#### PERFORMANCE FINANCIÈRE 2006-2018



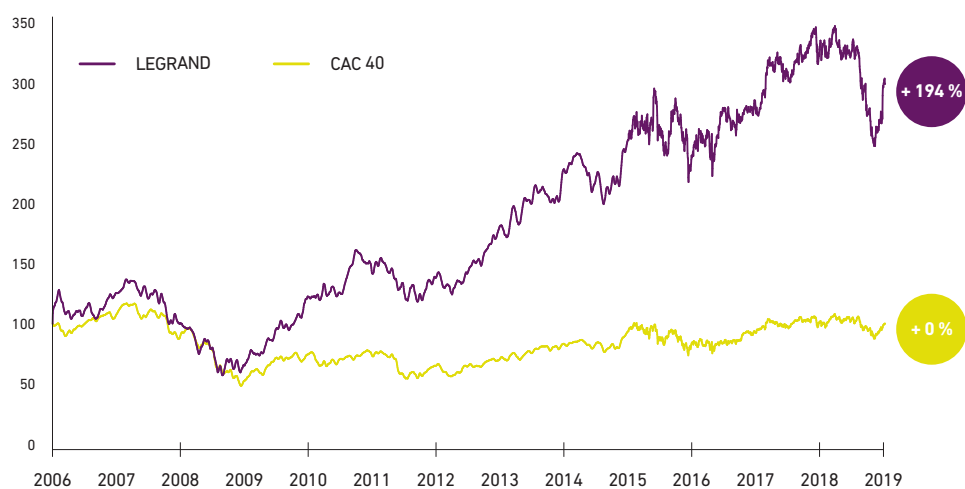
(1) Résultat net part du Groupe 2018 comparé au résultat net part du Groupe 2017 ajusté de l'effet net favorable de produits et charges d'impôt non récurrents significatifs. Pour plus de détails, le lecteur est invité à se référer aux pages 14, 15 et 20 du communiqué de presse du 8 février 2018.

“ Je suis convaincu que la pleine création de valeur résulte de la combinaison de performances financières et extra-financières. ”

Benoît Coquart

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

(entre le 6 avril 2006 et le 28 février 2019)



### OBJECTIFS 2019

Le Groupe poursuit en 2019 sa stratégie de croissance rentable et durable, créatrice de valeur. Sur la base de projections macroéconomiques globalement favorables mais devenues plus incertaines pour 2019, Legrand se fixe pour objectif une progression organique de ses ventes en 2019 comprise entre 0 % et +4 %. Le Groupe retient par ailleurs pour 2019 un objectif de marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2018) comprise entre 19,9 % et 20,7 %<sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires. Legrand poursuivra également sa stratégie d'acquisitions et sa démarche RSE avec le lancement d'une nouvelle feuille de route 2019-2021.

### 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 confirme 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<sup>(2)</sup>, un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13 % et 14 % du chiffre d'affaires<sup>(2)</sup> et un dividende attractif.

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

(1) Après prise en compte d'un impact favorable estimé d'environ +0,1 point lié à l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

(2) Hors acquisition majeure et tenant compte de l'application de la norme IFRS 16.



## ► Performance extra-financière

### ATTERRISSAGE FEUILLE DE ROUTE 2014-2018



Taux de réalisation de la feuille de route RSE 2014-2018 de **122 %**

### QUELQUES FAITS MARQUANTS 2014-2018

► **En 2014, création de la Fondation Legrand**

La Fondation Legrand, générateur d'autonomies, a pour objet d'agir contre l'exclusion liée à la perte d'autonomie et à la précarité électrique, ainsi que de favoriser l'éducation et l'insertion de personnes en recherche d'emploi au sein de la filière électrique.

► **En 2015, Legrand obtient la certification ISO 50001**

Cette certification de son Système de Management de l'énergie couvre 24 sites européens et montre la volonté du Groupe de répondre aux enjeux de la transition énergétique. Legrand est le premier groupe industriel français à obtenir une certification ISO 50001 multi-sites sur un large périmètre européen.

► **En 2016, Legrand reçoit le Trophée RSE du Grand Prix de l'AG**

Ce prix valorise la démarche d'intégration de la RSE à la stratégie du Groupe en Assemblée Générale,

incarnée notamment par la publication de son premier rapport intégré.

► **En 2017, Legrand s'engage avec Électriciens Sans Frontières, aux côtés du ministère des Affaires Étrangères**

Legrand, partenaire d'Électriciens sans Frontières depuis 2007 a signé une convention de partenariat pour la gestion de situations d'urgence humanitaire avec le ministère français des Affaires Étrangères, Électriciens sans frontières et 9 autres entreprises. L'intervention à la suite du tremblement de terre en Indonésie en 2018 a mobilisé pour la première fois l'ensemble de ces partenaires.

► **En 2017, Legrand lance un programme mondial de protection sociale**

Baptisé Serenity On, ce programme repose sur trois piliers : la parentalité, la santé et la prévoyance. Le dispositif devrait être déployé dans toutes les filiales du Groupe d'ici 2021.

► **En 2018, Legrand classé n° 9 du baromètre de la positivité du CAC 40**

Legrand a été classé n° 9 du premier baromètre de la positivité du CAC 40 publié en 2018 par *Positive Economy Advocacy*. Cet indice analyse la capacité des entreprises à placer l'altruisme et l'intérêt des générations futures au cœur de leurs priorités.

► **En 2018, Legrand est la 6° entreprise du CAC 40 reconnue par l'initiative Science Based Targets (SBTi) pour son engagement en faveur du climat**

Poursuivant ses efforts pour limiter son impact sur l'environnement, Legrand s'est engagé en 2018 à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre à horizon 2030. Ses objectifs ont été validés par l'initiative SBTi.



## PRINCIPALES RÉALISATIONS PAR AXE SUR LA PÉRIODE 2014-2018

### UNE ATTEINTE DE L'OBJECTIF GLOBAL DE 122 %



#### 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.

- 4,5 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> évitées grâce à nos produits installés
- PEP (Profil Environnemental Produits) disponible pour 70% du chiffre d'affaires Groupe
- 45 partenariats engagés sur les 5 ans
- 794 609 clients formés
- 96 % du chiffre d'affaires Groupe couvert par un outil de *Customer Relationship Management (CRM)*

“ Les profils environnementaux produits (PEP) couvrent désormais 70 % du chiffre d'affaires de Legrand. Cela illustre notre démarche d'écoconception basée sur l'analyse de cycles de vie. C'est un atout essentiel du Groupe pour répondre aux demandes du Bâtiment Durable. ”

Jean Michel Rossignol (*Responsable environnement*)



#### SOCIÉTÉ

L'interaction avec les partenaires d'affaires se fait dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratique des affaires et de politique d'achats.

- 3370 personnes formées à l'éthique des affaires
- Programme de conformité déployé dans plus de 50 pays
- 100 % des fournisseurs sensibles accompagnés et plus de 200 plans d'action engagés dans une vingtaine de pays
- Avec Électriciens Sans Frontières, 1,2 million de personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'énergie
- 42 projets soutenus par la Fondation Legrand depuis 2014

“ La démarche a permis de structurer dans plus de 25 pays une communauté d'acheteurs formés, accompagnés d'experts environnement et santé-sécurité qui déploient une méthodologie commune pour évaluer et faire progresser “sur le terrain” les fournisseurs sensibles en termes de RSE. ”

Karine Alquier-Caro (*Directrice des achats*)



#### COLLABORATEURS

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.

- Respect des Droits humains évalués pour 100 % des effectifs exposés
- Plus de 98 % de l'effectif couvert par des plans de maîtrise des risques professionnels
- 94 % des collaborateurs formés en moyenne chaque année
- 90 % des managers ont bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation

“ Le déploiement des bonnes pratiques de Santé et Sécurité au Travail a permis de diviser par deux la fréquence des accidents du travail sur la durée de la feuille de route. ”

Philippe Bastard (*Directeur de la performance des opérations*)



#### ENVIRONNEMENT

La préservation de l'environnement 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.

- 90 % des principaux sites industriels et logistiques certifiés ISO 14001
- -26,4 % d'intensité énergétique
- 91 % des déchets aiguillés vers des filières de revalorisation
- 98 % du chiffre d'affaires du Groupe est conforme aux exigences de la réglementation RoHS

Par ailleurs, les objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre pour limiter le réchauffement climatique à 2°C ont été approuvés par l'initiative *Science Based Targets*. Legrand devient ainsi une des toutes premières entreprises du CAC 40 à obtenir cette approbation.





**SIÈGE SOCIAL**

128, avenue de Lattre de Tassigny

87045 Limoges Cedex, France

+33 (0) 5 55 06 87 87

@ [www.legrand.com](http://www.legrand.com)

@legrand

