
Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir 

Note de recherche NR-016

LE RENOUVELLEMENT STRATÉGIQUE CHEZ LEGRAND

Interview de Benoît Coquart, directeur général de Legrand

Brève présentation

Fabricant historique de porcelaine à Limoges, le Groupe Legrand a profité des propriétés isolantes de la porcelaine pour se convertir, il y a plus de cent ans, à la fabrication et à la commercialisation de prises et d'interrupteurs électriques, et profiter ainsi de la grande vague de l'électrification. Il est progressivement monté en gamme et est devenu, sur les marchés où il est présent, un acteur leader et le "meilleur ami de l'électricien". Depuis peu, il met l'accent sur l'équipement des data centers, un segment de marché particulièrement dynamique et lucratif à condition de savoir répondre à ses besoins, développer les compétences nécessaires et y allouer l'essentiel des ressources. Ce renouvellement stratégique, de nature émergente à l'origine, se fonde sur une bonne perception de son environnement et une bonne utilisation des vents porteurs, ce qui permet à Legrand d'afficher une croissance à deux chiffres.

Ce cas illustre l'indice de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique.](#)

Propos recueillis par Christophe Deshayes le 23 octobre 2025.

Un modèle de croissance mixte

Christophe Deshayes : *Dans votre rapport annuel (DUE) 2024, vous expliquez votre modèle de développement comme un modèle mixte basé sur de la croissance interne et externe.*

Sur l'axe de la croissance interne, vous mettez l'accent :

- 1. surtout sur la recherche, développement et innovation (RD&I), avec évidemment, en soutien, la tendance lourde de l'électrification au sein de laquelle le segment des data centers devient de plus en plus stratégique ;*
- 2. sur le positionnement de leader, que vous essayez d'exploiter partout où vous l'avez. Selon les endroits, vous n'êtes pas exactement sur les mêmes types d'offres et segments de marché ;*
- 3. sur ce que j'appellerais non pas le pricing power, mais la pricing intelligence, qui est quelque chose qui m'intéresse particulièrement.*

Sur l'axe de la croissance externe, vous fonctionnez par complémentarité et extension lorsque cela renforce votre leadership. À ce titre, vos acquisitions sont fréquentes, avec des cibles qui sont des entreprises de taille modeste ou intermédiaire.

La croissance externe est, sur le plan stratégique, une capacité à se régénérer par absorption de l'énergie d'autrui. Il s'agit d'une stratégie classique, qui se heurte malgré tout à une réalité plus difficile, puisque le taux d'échecs est compris entre 70 et 90 % selon les études. Je devrais parler au passé, car, depuis peu de temps, certaines entreprises engrangent des succès qui s'approchent des 100 %. Je pense notamment à L'Oréal, Michelin ou d'autres. Qu'en est-il chez vous et comment vous y prenez-vous ?

Benoît Coquart : Pour être clair, on ne mesure pas un pourcentage d'échecs ou de réussites, parce que, sur ces opérations d'acquisitions, c'est rarement un succès éclatant ou un échec patent. On constate quand même que, dans l'ensemble, ça fonctionne plutôt bien. On le voit dans nos comptes. Si ça fonctionnait mal, au rythme où on le fait, on finirait par le constater dans les résultats du Groupe. Dans l'ensemble, toutefois, on a de temps en temps un plantage. C'est inéluctable. L'objectif est que les éventuelles difficultés se concentrent sur les plus petites opérations et les moins stratégiques.

Alors, pourquoi l'intégration des entreprises rachetées ne fonctionne pas trop mal chez Legrand ? Je crois qu'il y a plusieurs raisons à cela. Premièrement, nous sommes extrêmement sélectifs sur les cibles. Pour vous donner un ordre de grandeur, nous

réalisons entre 5 et 10 acquisitions par an, et en passons “en revue” au moins une, voire deux par semaine. Nous en étudions ainsi entre 100 et 130 par an pour seulement 5 à 10 réalisées. La plupart du temps, nous les éliminons sur la base de critères stratégiques. Ce n'est pas le bon *fit*, ce n'est pas la bonne position de marché, le bon management... ou ce n'est pas la bonne réputation, etc. Donc, avant même l'étude des chiffres, nous refermons de nombreux dossiers. Nous avons cette possibilité parce que nous avons beaucoup de cibles potentielles : avec 5 000 concurrents sur notre marché, nous pouvons être sélectifs...

Deuxièmement, nous nous concentrons sur des petites sociétés. En effet, je crois fondamentalement qu'une petite société est plus facile à arrimer qu'une très grosse ou une minuscule. Quand vous rachetez une société qui réalise 3 millions d'euros de chiffre d'affaires et dont le succès repose sur le patron R&D génial ou le commercial brillant, il n'y a pas vraiment d'actifs. Après le rachat, sa valeur peut se diluer, car la personne clé peut partir ou être fâchée. Une telle entreprise est compliquée à arrimer. Quand vous rachetez une très grosse structure, vous entrez dans une complexité qui va pomper des ressources de management et d'attention à tout le monde pendant deux ans au détriment du reste. Nous venons néanmoins de faire une relative exception en rachetant Avtron Power Solutions, puisqu'elle réalise près de 350 millions de dollars de chiffre d'affaires. Toutefois, Legrand réalisant tout de même un chiffre d'affaires de 9 milliards, celui de l'entreprise reprise n'en représente que 3 ou 4 %, pas 15 %.

Troisièmement, je pense que nous sommes assez “industriels” dans la façon de faire. Comme nous faisons beaucoup d'acquisitions, nous savons faire ! Nous avons des sortes de bonnes pratiques pour parler à des cibles. Nous savons vraiment très vite valoriser et faire des calculs de synergie. Avec notre expérience, nous détectons donc assez rapidement les pièges.

La dernière raison de notre réussite est l'intégration, que nous appelons l'*arrimage*. Au lieu de nous y prendre de manière un peu sauvage ou brutale, nous essayons de conserver au maximum ce qui fait les caractéristiques ou les qualités de la société acquise et de faire en sorte de garder le management et les marques. Nous sommes très prudents dans la réalisation et l'exécution des synergies.

Quand on prend en compte ces quatre points clés, in fine, on obtient un taux de réussite assez élevé.

C. D. : *L'Oréal, qui a beaucoup de succès dans ses acquisitions, et donc dans leur intégration, a créé une fonction nouvelle : le Chief Integration Officer, qui rapporte*

directement au directeur général pour ne pas rater la phase d'intégration¹. Ce professionnel de l'intégration arbitre entre ce qui doit être fait sans délai et sans discussion, comme la prise en main de la trésorerie, et le reste, qui est davantage négociable au cas par cas. Avez-vous professionnalisé, voire structuré cette démarche ?

B. C. : La démarche est professionnalisée, mais nous n'avons pas de fonction dédiée à l'intégration. En fait, nous avons deux types de fonctions. Il y a la personne qui, in fine, est responsable de l'arrimage et de sa performance. C'est en général le patron de l'entité qui reçoit la société que nous rachetons. Quand nous faisons une acquisition en Inde, c'est le patron de ce pays qui va être responsable de l'arrimage et de la performance. Il est aussi très impliqué dans la pratique de l'intégration. Le discours est alors très clair : « *Tu nous as détecté la cible, tu as été volontaire pour qu'on fasse l'acquisition, tu as participé à la construction du business plan. Maintenant, à toi de faire !* »

Il est assisté par un *Project Management Officer (PMO)*, qui n'est pas dédié à plein temps, sauf exception. C'est souvent un profil plutôt financier et qui va être vraiment le chef de projet, celui qui va battre le rythme, qui va déterminer la liste des sujets à faire avancer, qui va préparer les réunions – les fameux comités d'arrimage –, qui va parfois dire au patron pays : « *Attention, on est en retard sur tel sujet et sur tel autre.* »

Le comité d'arrimage, en règle générale, se tient trois fois la première année et une à deux fois la suivante. Dès la troisième année, la société achetée rentre dans les *process* du Groupe. Je préside tous ces comités d'arrimage, dans lesquels il y a également la DRH Groupe, le patron de la zone, le directeur financier, etc. Ainsi, chaque acquisition est suivie au niveau de la direction générale, y compris quand il s'agit de petites entreprises.

Enfin, nous avons un *playbook* d'arrimage assez clair, avec un certain nombre de tâches à exécuter sous trois mois et d'autres, sous six mois. Ce que nous réalisons, en règle générale, très vite, c'est la sécurisation des aspects de finance, de *reporting*, etc. Étant cotés en Bourse, nous avons en effet des obligations à ce que les chiffres tombent tous les mois. Ce peut être un choc culturel pour les boîtes qui n'ont pas ce rythme mensuel. Nous traitons tous les sujets de *compliance* très vite, parce qu'il ne peut pas y avoir de choses qui ne soient pas conformes à nos règles sur la concurrence, les relations avec les pouvoirs publics, etc. Et nous nous occupons désormais très vite de la cybersécurité, parce qu'il y a aujourd'hui de nombreux pirates qui font de la veille sur les annonces de fusions-acquisitions. Quand ils voient que Legrand rachète la petite entreprise X ou Y, ils sont tentés de les attaquer en partant du principe que ces petites boîtes ont des processus ou

¹ Voir l'étude de cas [« L'Oréal, l'art d'intégrer des acquisitions »](#).

des outils moins performants pour les protéger et que, comme elles ont le *backup* financier d'une grande entreprise, elles peuvent payer une rançon. On sait que, dans la semaine qui suit l'annonce de l'acquisition, il va y avoir une fraude au président, des tentatives d'intrusion, etc. C'est pourquoi nous nous occupons maintenant de ça aussi en priorité.

En revanche, pour la réalisation des synergies, nous nous donnons un an, voire deux ou trois si nécessaire, sans brusquer les organisations.

Le renouvellement stratégique

C. D. : *J'en viens à notre sujet principal, qui est le renouvellement stratégique. Comment peut-on se réaligner avec un environnement qui change ? Comment organise-t-on, chez Legrand, une intelligence de l'environnement alors que le Groupe a beaucoup de métiers et de marchés différents ?*

B. C. : Legrand a réalisé un pivot stratégique il y a une dizaine d'années. Traditionnellement tournée vers le bâtiment avec des produits plutôt simples, l'entreprise est le meilleur ami de l'électricien. Nous avons vocation à donner à l'électricien tous les produits dont il a besoin pour faire une installation électrique dans un bâtiment, quel que soit le type de bâtiment.

À l'origine, Legrand fournit des produits un peu simples : interrupteurs, prises de courant, boîtes, tubes, etc. Ce sont des produits intéressants, avec lesquels vous pouvez créer de la valeur, mais qui ont plusieurs inconvénients. Premièrement, le marché sous-jacent est celui du bâtiment, qui ne permet pas des croissances extraordinaires. Deuxièmement, ce sont des produits où le risque de banalisation existe, même si nous savons y faire face grâce, notamment, à l'innovation produits et à la R&D. Nous avons identifié ce problème assez tôt et l'idée a été de dire que nous allions nous positionner sur des segments en plus forte croissance, dans lesquels on peut retrouver plus d'attractivité, trouver de nouveaux clients, etc.

Parmi les sujets plus récemment identifiés, les data centers ont été jugés comme prioritaires.

Ce qui est intéressant dans l'élaboration de la stratégie, c'est que ce n'est pas moi qui me suis levé le matin en disant : « *Tenez les gars, sur les data centers, on fonce !* » Les équipes stratégiques, et aussi les équipes pays, par exemple celles des États-Unis, ont beaucoup poussé. Nous avons commencé par obtenir un chantier ou deux, puis nous avons fait une

mission, suivie d'une deuxième. C'est un axe qui s'est construit sur une période de plusieurs mois, voire presque de plusieurs années, au fur et à mesure que les opportunités se manifestaient. Ça, c'est la partie construction de la stratégie. Ensuite, mon rôle est de m'assurer que cette stratégie est appliquée de façon consistante, cohérente, délibérée, même quand ça va moins bien – je pense que c'est le rôle de tout directeur général. Une organisation a tendance à revenir spontanément vers ce qu'elle sait faire.

Voici un exemple qui concerne le développement produit. Si l'on dit aux équipes « *Je veux que vous me proposiez un plan dans lequel il y a une réallocation des dépenses de R&D du traditionnel vers les data centers* », c'est bien de vérifier que ce plan est appliqué dans le temps ! Quand on revoit le pipeline des acquisitions avec l'équipe M&A (*Mergers and Acquisition*), il ne faut pas hésiter à leur dire : « *Vous m'avez montré un pipeline de 350 cibles, il n'y a pas assez de cibles data centers. Faites des études avant de revenir et nourrir le pipeline des sites data centers.* »

En matière de RH, je vous donne un autre exemple très concret. Les États-Unis représentent 40 % des chiffres d'affaires du Groupe, c'est donc très important. Pour le départ de l'ancien patron américain, nous avons identifié quelqu'un de très bien dans le plan de succession. J'ai dit avant de le nommer patron US : « *Je souhaite qu'il passe deux ou trois ans à la tête de la division data center aux États-Unis parce que, si nous le nommons patron de Legrand North America, un tiers de son chiffre d'affaires sera réalisé avec les data centers. Je veux qu'il ait piloté ce secteur avant, qu'il ait vu les clients, etc.* » Nous avons donc nommé Brian DiBella patron de la division Data Center, et, au bout de deux ans, nous l'avons nommé patron de Legrand North and Central America, comme prévu. Il faut avoir cette consistance-là sur tous les sujets – les acquisitions, la R&D, les RH, les processus, etc. – et ne jamais céder à la facilité de lâcher.

Pour revenir sur les acquisitions, cela peut paraître plus facile de racheter beaucoup d'entreprises qui font des tubes, des boîtes, etc., parce que nous allons les payer 8 ou 9 fois l'*EBIT* (*Earnings Before Interest and Taxes*) seulement et que nous savons pertinemment comment les arrimer. C'est plus compliqué d'acheter une entreprise dont l'*EBIT* a été multiplié par 3 en deux ans – ce qui arrive régulièrement avec les affaires de data centers –, avec le doute de savoir si ce résultat d'exploitation continuera d'évoluer à ce rythme-là. C'est ça le rôle du directeur général : s'assurer de l'application systématique de la stratégie dans tous les domaines de l'entreprise.

C. D. : *J'imagine quand même qu'il y a des tensions à droite à gauche, parce qu'il faut trouver des ressources, parce que tout le monde n'a pas le même point de vue, la même exposition, la même sensibilité, les mêmes urgences... Comment est-ce que cela s'organise chez vous ?*

B. C. : Le pilotage de cette réflexion-là est sous la responsabilité d'une direction qui s'appelle la *SBD, Strategy Brand & Digital*. Au sein de cette direction, il y a une petite équipe de 5 à 6 personnes qui assure le planning stratégique, qui écrit le plan stratégique et qui en alimente l'organisation pour être certain que ce plan est exécuté de façon convenable.

Une fois par an, en avril ou en mai, nous passons deux jours avec l'ensemble du comité de direction et cette équipe, et nous réactualisons le plan stratégique. Nous identifions de nouveaux domaines d'activité, nous nous éduquons un petit peu. Par exemple, la dernière fois, en avril 2025, nous avons passé deux heures à réfléchir sur l'impact potentiel du quantique sur notre activité data center. Est-ce que le quantique va changer quelque chose ou pas ? Nous sommes arrivés à la conclusion que ce ne sera pas le cas avant 2035. Pour une entreprise comme Legrand, qui planifie à long terme, on pense qu'il faut peut-être se préoccuper du business entre 2025 et 2030, avant de se préoccuper du business en 2035. Mais c'est tout de même à ce genre d'horizon qu'il faut interroger nos choix : que seront, à cette échéance lointaine, les marchés des data centers, de la santé connectée, etc. Où voulons-nous être présents avec un certain leadership ? Y a-t-il d'autres domaines d'activité dans lesquels il faudrait investir et à côté desquels on est en train de passer ? Sommes-nous bien conscients de toutes les tendances qui structurent les marchés que nous avons choisis et comprenons-nous bien ces tendances ? Quelle est l'évolution des clients ? Quelle est l'évolution concurrentielle ? La *SBD* traite aussi le business traditionnel, notamment notre business d'interrupteurs et de prises de courant, pour lequel nous sommes leaders mondiaux. Quelle est notre position concurrentielle ? Est-ce que l'on voit émerger des tendances de fond pouvant remplacer les interrupteurs par d'autres technologies ? Nous devons être au fait de ces tendances et c'est la *SBD* qui, avec l'aide des *business units*, assure le processus de synthèse stratégique si important.

Ensuite, nous avons de nombreux processus au sein desquels il faut veiller à ce que ces intentions stratégiques soient appliquées. Par exemple, un processus RH, qui s'appelle *comité de mobilité*, réunit tous les mois la quasi-totalité du comité de direction de Legrand et pilote le *staffing* des 200 ou 300 *top jobs* de Legrand. Quel est le plan de carrière de monsieur ou madame Untel pour les dix prochaines années ? Nous veillons à ce que l'intention stratégique soit respectée. Par exemple, nous voulons que nos patrons de pays soient impliqués dans le business des data centers. Ils ne doivent pas forcément venir de ce secteur, qui est très particulier, mais y avoir fait un petit passage ou, pour le moins, avoir été exposés à un pays qui est très important pour l'activité data center. Il est aujourd'hui impossible d'être patron de pays si l'on n'a pas une sensibilité data center.

Nous avons également un processus R&D. Nous nous réunissons pour ce que nous appelons la *réunion marketing mensuelle*. Pendant deux jours, nous revoyons les projets

de nouveaux produits. Ainsi, toutes les heures, quelqu'un vient de l'équipe qui s'occupe de tel ou tel produit. La zone géographique dit : « *Je me suis engagé à faire 10 millions d'euros de chiffre d'affaires là-dessus.* » La finance dit : « *Le payback va être de trois ans.* » Dans ce processus-là, je veille à ce qu'il y ait au moins un tiers, si ce n'est plus, de produits data center qui soient présentés. C'est de cette manière que nous organisons le processus de synthèse stratégique et l'alignement des processus du Groupe pour que la stratégie soit exécutée.

La pricing intelligence

C. D. : *Dans votre rapport annuel vous évoquez une capacité à pratiquer le bon prix. J'imagine qu'il faut une parfaite connaissance du marché et des tendances pour arriver à maximiser le bon pricing, ce que j'appellerais volontiers une pricing intelligence. Comment est-ce organisé ? Y a-t-il un lien avec l'équipe SBD?*

B. C. : La complexité du *pricing* est avant tout liée à l'étendue de notre offre. En effet, avec 300 000 références de produits finis et 200 000 références de produits customisés, cela fait un total de 500 000 produits. C'est à la fois une protection fantastique et un terrain de jeu extraordinaire, notamment pour le *pricing manager*.

Pourquoi est-ce un terrain de jeu intéressant ? Je vais faire une analogie. Je pense que vous connaissez le prix de la baguette de pain, souvent au centime près, mais si je vous demande le prix du croissant ou celui de la boule d'épeautre, vous ne saurez pas répondre. Tout l'art du *pricing*, c'est de jouer différemment selon les références. Quand un produit vaut 80 centimes et que son prix est bien connu, c'est très compliqué de le vendre ne serait-ce que 81 ou 82 centimes. En revanche, sur les références à faible rotation, vous avez beaucoup plus de faculté de maximiser le *pricing*. Ainsi, exploiter intelligemment cette complexité-là représente un terrain de jeu assez intéressant pour le *pricing manager*.

Comment le *pricing* est-il organisé ? Nous avons des *pricing managers* qui sont rattachés en règle générale à des zones ou à des *business units*. Et puis, nous avons une boîte à outils que nous rafraîchissons tous les sept ou huit ans. Ce n'est pas bien sorcier, elle comprend le calcul d'élasticité du volume au prix, des nuages de points en fonction du client, etc. Cette boîte à outil est assez complète. Il peut y avoir plusieurs plans tarifaires par année. On peut avoir des tarifs différenciés par canal, pour un tarif en distribution, un tarif professionnel... Dans les pays où les devises fluctuent beaucoup, on peut choisir entre un tarif en monnaie locale, en dollars, ou encore en euros. Il y a également le niveau

de remise pratiqué. Nous avons les dérogations, qui sont des remises de prix que l'on peut accorder en fonction des projets, ainsi que les remises de fin d'année accordées aux distributeurs, qui peuvent varier en fonction du volume.

Il y a tout un tas d'outils comme ça qui sont pilotés par ces *pricing managers* et qui nous aident effectivement à pratiquer le bon prix, c'est-à-dire le bon équilibre entre rentabilité et compétitivité. Le résultat ne fonctionne pas trop mal puisque, depuis que nous avons commencé à mesurer, c'est-à-dire depuis une trentaine d'années, nous n'avons jamais eu de baisse de prix en moyenne. Il peut y avoir des pays avec des prix qui baissent ou des produits avec des prix qui baissent, mais, dans l'ensemble, en moyenne, les prix augmentent quand même chaque année un petit peu.

Richesse de l'offre et complexité organisationnelle induite

C. D. : *Vous l'avez dit, cette richesse est aussi une grande complexité. Christopher Guérin l'ancien directeur général de Nexans qui est aussi un acteur de l'électrification, explique avoir sauvé l'entreprise en réduisant le portefeuille produits de 40 % et le portefeuille clients de 70 %, ce qu'il théorise comme le coût de la complexité. Qu'en pensez-vous ?*

B. C. : Nous veillons également à ne pas avoir trop de références. Donc, chaque année, nous regardons les références qui génèrent peu de chiffre d'affaires et nous essayons d'en supprimer un maximum. Nous ne rencontrons toutefois pas ce problème de marge. Nous sommes sur des produits avec pas mal de valeur ajoutée du fait des normes, de l'innovation produits, ou encore des attentes des concurrents.

Si vous regardez les interrupteurs et les prises de courant, il existe des standards très différents d'un pays à l'autre. Alors, comment gère-t-on la complexité pour qu'elle ne nous coûte pas trop cher ? Nous n'allons pas la gérer en coupant brutalement le nombre de références, mais en "plateformisant", comme les constructeurs automobile. Nous avons 150 gammes dans le monde à peu près, mais seulement une douzaine de plateformes.

Nous réalisons aujourd'hui quasiment 70 % de notre chiffre d'affaires via les plateformes. Les 30 % qui ne sont pas encore entrés dans la plateformisation sont souvent des héritages d'acquisition.

Avec ces 70 % du chiffre d'affaires provenant de plateformes, nous considérons avoir le meilleur des deux mondes : la simplification due à la plateformisation, mais aussi la variété des 300 000 références, qui nous assure un véritable avantage concurrentiel.

Pourquoi est-ce un avantage concurrentiel ? Parce que c'est une vraie barrière à l'entrée et, pour beaucoup de concurrents potentiels, il est plus facile de cibler des marchés où vous pouvez toucher le monde entier avec 10 références que d'aller vous embêter avec une somme de micromarchés et la gestion de 300 000 références de produits. Cette complexité a un intérêt stratégique à condition de bénéficier des économies d'échelle liées à la plateformes.

L'humain et la RSE : au-delà des bonnes intentions

C. D. : *On peut lire, toujours dans votre rapport annuel, que vous mettez l'accent sur l'humain et sur la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), non pas vue comme une contrainte, mais comme une opportunité de conquête. En quoi ce discours-là, que l'on entend un peu partout ailleurs, est-il vraiment distinctif chez Legrand et en quoi transforme-t-il la stratégie ?*

B. C. : Nous avons tout d'abord deux caractéristiques qui, je pense, nous différencient de nombreuses autres entreprises : l'ADN d'entreprise familiale d'une part et l'ADN provincial d'autre part. En effet, même si nous étions cotés en Bourse, jusqu'au rachat par Schneider, les familles fondatrices détenaient 41 % du capital et 57 % des droits de vote. Nous avons donc quand même une culture familiale très forte. On croisait des membres de la famille dans les bureaux, ils n'étaient pas des actionnaires lointains, ils étaient vraiment dans l'entreprise. Le caractère provincial, c'est le siège à Limoges. Et cela crée une certaine culture d'entreprise qui n'est probablement pas très éloignée de celle de Michelin. Ça veut dire que l'on a des gens relativement simples d'accès. On dit ce qu'on fait, on fait ce qu'on dit. On est davantage dans l'exécution que dans la grande réflexion stratégique. Une fois que l'on a passé un peu de temps à dire ce que l'on aimerait faire d'ici cinq ans, et que c'est décidé, notre préoccupation devient de savoir comment on va le faire en pratique. Il y a très peu de niveaux hiérarchiques, tous les bureaux sont ouverts. Je pense que cette culture irrigue l'entreprise. La plupart des entreprises que nous rachetons ont d'ailleurs la même culture. Elles sont aussi familiales et provinciales, le plus souvent.

Ensuite, comme dans chaque organisation, ces sujets de RSE doivent être impulsés par la direction générale et suivis par les ressources humaines, pour qui ça devient une priorité. Nous avons, par exemple, beaucoup poussé les thèmes de l'inclusion et de la diversité, sachant que nous partions d'assez bas. Nous étions à 15 % de femmes dans les fonctions de direction et nous nous approchons maintenant des 30 %. Ce n'est quand même pas mal. Parmi les thèmes un peu plus originaux, il y a, par exemple, la démarche LGBT+.

Pourquoi est-il plus original ? Parce que je me rappelle, quand nous l'avons lancé en 2018, avoir intégré quelques cercles de réflexion d'entreprises françaises sur ce sujet et avoir constaté qu'il n'y avait aucune entreprise industrielle provinciale. Nous avons essentiellement affaire à des entreprises de services parisiennes.

Pour une entreprise industrielle de province comme la nôtre, c'était même en interne un peu une surprise. Je me souviens avoir reçu des appels de patrons de pays, notamment du Moyen-Orient, qui me disaient : « *Nos clients ne comprennent pas que Legrand fasse la promotion de l'homosexualité.* » Il a fallu leur expliquer que ce n'était évidemment pas la promotion de l'homosexualité, mais la promotion de l'inclusivité, ce qui n'est pas la même chose. On fait seulement la promesse que vous pouvez être lesbienne, gay, trans, on vous proposera les mêmes opportunités d'avancement, de salaire et de promotion qu'à tous les autres, et vous pourrez le constater. À partir de ça, ça pousse un certain nombre d'inclusivité de genre, de préférences sexuelles, d'origine sociale, de race. Aux États-Unis, c'est très important. C'est un thème qu'on a beaucoup poussé.

Enfin, sur la RSE, nous ne sommes pas des nouveaux venus dans le domaine. Nous avons une vingtaine d'années de feuilles de route RSE. Il est donc très facile de vérifier la constance de nos engagements.

Nous fonctionnons sur la base de feuilles de route de trois ou quatre ans, avec des objectifs mesurables sur lesquels sont indexés une partie de la rémunération variable des dirigeants. Personnellement, j'ai 17,5 % de ma rémunération totale qui dépend des sujets RSE. Cela comprend la baisse de nos accidents du travail, la réduction de notre empreinte carbone, la féminisation de l'équipe de direction, etc. Et puis, nous montrons des chiffres assez précis sur ce que nous réalisons, ce qui remplit une bonne partie de notre DUE.

C. D. : *Vous parlez de la culture d'entreprise familiale, mais vous avez été rachetés par le célèbre fonds américain KKR en 2003, puis cédés, en 2023, et aujourd'hui, votre capital flottant est considérable. Je comprends bien l'histoire, mais votre situation actuelle est complètement différente. Comment maintenez-vous cette culture, si vous la maintenez ?*

B. C. : Effectivement, c'est pour ça que j'ai pris soin de dire que nous n'étions plus une entreprise familiale. Cependant, pour l'instant du moins, l'état d'esprit continue de diffuser. Les gens restent longtemps chez Legrand, et donc les traits culturels restent et sont mêmes partiellement transmis de génération en génération.

Le siège social reste à Limoges, et même le lien familial n'est pas complètement rompu. En 2021, la veuve de Jean Verspieren, qui était l'un des deux fondateurs de Legrand, est décédée à plus de 100 ans. En raison du Covid-19, les enterrements se faisaient en très

petit comité. J'ai été invité non pas en tant que Benoît Coquart, mais bien en tant que directeur général de Legrand. Des liens non capitalistiques restent.

Autre manière de perpétuer cette culture, tout le monde est un petit peu à égalité. Par exemple, j'ai les mêmes critères de remboursement de frais que le jeune apprenti qui vient d'être embauché. Je n'ai pas le droit de séjourner dans des hôtels plus chers. Ma rémunération n'est bien sûr pas la même que celle d'un jeune apprenti, mais en tout cas, mes conditions de déplacement (restaurants, hôtels, etc.) sont les mêmes.

Par ailleurs, quand il y a des décisions difficiles à prendre pour des personnes, on les prend, mais dans un certain respect des personnes.

C. D. : *Comment tout cela se passe-t-il aujourd'hui avec l'Amérique trumpienne ?*

B. C. : Nous conservons une démarche active sur les sujets RSE, dans le respect évidemment des règles locales. Nos équipes américaines demeurent très engagées sur ce sujet, y compris sur l'inclusivité.