



# PUBLICATION ANNUELLE 2020

11 FÉVRIER 2021

# AGENDA

---

1	FAITS MARQUANTS	P.3
2	GESTION RESPONSABLE DE LA CRISE	P.6
3	SOLIDES RÉALISATIONS FINANCIÈRES ET ESG EN 2020	P.9
4	ANNONCE DE 3 NOUVELLES ACQUISITIONS	P.23
5	RENFORCEMENT D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PROFILÉ POUR L'APRÈS-CRISE	P.26
6	PERSPECTIVES MOYEN-TERME CRÉATRICES DE VALEUR	P.45
7	OBJECTIFS 2021	P.47
8	ANNEXES	P.49

# 1

## FAITS MARQUANTS

# FAITS MARQUANTS (1/2)

---

- **Gestion responsable de la crise**
- **Solides réalisations financières et ESG en 2020**
  - Evolution des ventes : -7,9%
  - Marge opérationnelle ajustée : 19,0%
  - *Cash flow* libre : 16,9% des ventes
  - Taux de réalisation de la feuille de route RSE : 128%
- **Annonce de 3 nouvelles acquisitions**
  - Au total, 4 opérations de croissance externe réalisées en 2020
  - Poursuite du déploiement actif des offres des sociétés récemment acquises

## FAITS MARQUANTS (2/2)

---

- **Renforcement d'un modèle de développement profilé pour l'après-crise**
  - Un positionnement diversifié sur des segments porteurs
  - Une offre adaptée à l'émergence de nouveaux besoins
  - Des perspectives durables de croissance externe de qualité
  - Une digitalisation accélérée
  - Une politique Environnementale, Sociétale et de Gouvernance (ESG) de référence
  
- **Perspectives moyen-terme créatrices de valeur**

# 2

## GESTION RESPONSABLE DE LA CRISE

# GESTION RESPONSABLE DE LA CRISE (1/2)

## Approche réactive et responsable envers l'ensemble des parties prenantes :

- Mobilisation immédiate afin de protéger la santé et la sécurité des collaborateurs et partenaires
- Maintien des services aux clients, essentiels au fonctionnement de l'économie
- Multiplication d'initiatives solidaires envers les communautés
- Modération des éléments de rémunération au titre de 2020 (Directeur général et Conseil d'administration)



## GESTION RESPONSABLE DE LA CRISE (2/2)

### Accélération des initiatives conjoncturelles et structurelles afin de renforcer les piliers du développement à moyen et long-terme :

- Nombreuses actions commerciales (déploiement d'offres et développement des parts de marché)
- Digitalisation accélérée de l'ensemble de l'organisation
- Adaptation rapide et ciblée de la base de coûts
- Dynamique d'innovation soutenue, de nombreux lancements de produits nouveaux
- Préservation des capacités en R&D
- 4 acquisitions réalisées, arrimage réussi des sociétés récemment acquises, poursuite active d'opportunités complémentaires
- Déploiement de la feuille de route RSE et accélération des engagements environnementaux (neutralité carbone), sociétaux (diversité) et gouvernance



# 3

## SOLIDES RÉALISATIONS FINANCIÈRES ET ESG EN 2020

# ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2020

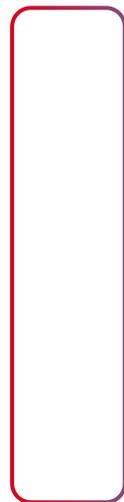
En millions d'€

6 622



2019

6 100



2020

- Organique -8,7%
- Croissance externe +3,6%<sup>(1)</sup>
- Effet de change -2,6%<sup>(2)</sup>

Total  
**-7,9%**

1. Sur la base des acquisitions réalisées en 2020, l'impact lié au périmètre de consolidation serait de +2,5% en 2021.

2. En tenant compte des taux de change moyens de janvier 2021, l'effet de change annuel sur le chiffre d'affaires 2021 serait d'environ -3,5%.

# CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2020 (1/3)

## EUROPE (39,3% DES VENTES TOTALES DU GROUPE)



- **-7,9% d'évolution organique**
  
- **Pays matures d'Europe** (33,3% du chiffre d'affaires du Groupe) : **diminution de -9,7%**
  - Dégradation de l'environnement sanitaire et économique, particulièrement marquée au T2 (-31,8%), déstockage continu de la distribution.
  - Au T4 seul, quasi-stabilité (+0,4%), avec de belles performances en France et en Allemagne sur le trimestre.
  
- **Nouvelles économies d'Europe : solide hausse de +1,9%** (en dépit de la crise sanitaire)
  - Sur l'ensemble de l'année, progression à deux chiffres des ventes en Turquie, et retrait très limité en Europe de l'Est.
  - Au T4 seul, le chiffre d'affaires est en baisse de -6,4% en raison d'une base de comparaison particulièrement exigeante au T4 2019.

## CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2020 (2/3)

### AMÉRIQUE DU NORD ET CENTRALE (40,7% DES VENTES TOTALES DU GROUPE)



- **-8,7% d'évolution organique**
  
- **Etats-Unis (37,8% du chiffre d'affaires du Groupe) : ventes en diminution de -7,8%**
  - Bonnes dynamiques dans les *busways* et *PDU*s pour *datacenters* ou encore dans les offres destinées aux espaces résidentiels (interfaces utilisateurs et solutions d'infrastructures Audio-Vidéo), ne permettant pas de compenser les baisses d'activité enregistrées ailleurs.
  - Ventes en retrait de -10,7% au T4 seul, en raison d'une situation sanitaire toujours dégradée ainsi que d'une bonne performance relative enregistrée au T4 2019.
  
- **Retrait marqué sur l'année au Canada et au Mexique.**

# CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2020 (3/3)

## RESTE DU MONDE (20,0% DES VENTES TOTALES DU GROUPE)



- **-10,3% d'évolution organique**
- **Asie-Pacifique** (13,1% du chiffre d'affaires du Groupe) : **ventes en recul de -7,1%**
  - Particulièrement pénalisées par un retrait des ventes marqué en Inde (impacts sévères liés à la crise sanitaire sur une grande partie de l'année). Stabilité des ventes de la zone hors Inde (également à l'équilibre en Chine ou en Australie).
  - Au T4 seul, progression des ventes de +1,7%, belles réalisations en Chine, chiffre d'affaires revenu en territoire positif en Inde.
- **Amérique du Sud** (3,4% du chiffre d'affaires du Groupe) : **chiffre d'affaires en baisse de -14,3%**
  - Evolutions homogènes dans les principaux pays.
  - Hausse de +1,4% au T4, tirée par un rebond des ventes au Brésil.
- **Afrique et Moyen-Orient** (3,5% du chiffre d'affaires du Groupe) : **ventes en recul de -16,6%**
  - -20,7% au T4 seul, en recul très marqué au Moyen-Orient.

# MARGE OPÉRATIONNELLE AJUSTÉE 2020

<b>2019</b>	<b>Marge opérationnelle ajustée</b>	<b>20,0%</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très bonne résistance en dépit d'un retrait marqué des ventes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- solide maîtrise des prix de vente et d'achats</li> <li>- ajustement significatif des frais</li> </ul> </li> <li>• Hausse des éléments exceptionnels dans leur ensemble<sup>(1)</sup> (76 M€<sup>(2)</sup> de coûts de restructuration sur l'année)</li> </ul>	-0,3 pt
<b>2020</b>	<b>Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions<sup>(1)</sup></b>	<b>19,1%</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact des acquisitions</li> </ul>	-0,1 pt
<b>2020</b>	<b>Marge opérationnelle ajustée<sup>(3)</sup></b>	<b>19,0%</b>

1. A périmètre 2019.

2. Hors gains nets liés aux cessions de bâtiments enregistrés sur la période.

3. A périmètre 2020.

# RÉSULTAT NET PART DU GROUPE 2020

- Diminution du résultat opérationnel (-172 M€)
- Evolution défavorable (-22 M€) des frais financiers et du résultat de change
- Evolution favorable (+39 M€) du montant de l'impôt sur les sociétés<sup>(1)</sup>

Résultat net part du Groupe :

**681 M€**

en baisse de

**-18,4%**

1. Taux d'impôt sur les sociétés de 29%.

# GÉNÉRATION DE *CASH FLOW* LIBRE<sup>(1)</sup> ET STRUCTURE DE BILAN 2020

- Marge brute d'autofinancement : 1 108,7 M€, 18,2 % des ventes de l'année, soit un recul très limité de -0,2 point
- Besoin en fonds de roulement : 6,8% des ventes, en forte amélioration de 1,3 point par rapport à 2019<sup>(2)</sup>
- *Cash flow* libre : 16,9% des ventes
- Dette nette sur EBITDA : 1,9, avec des disponibilités de trésorerie de 2,8 Md€

*Cash flow* libre normalisé :

**1 Md€**

en hausse de

**+2,4%**

1. Pour davantage de détails concernant la réconciliation du *cash flow* libre avec le *cash flow* libre normalisé, le lecteur est invité à se référer à la page 78.  
2. Bénéficiant notamment d'un effet positif lié aux conversions de devises.

# PERFORMANCE ESG 2020

## RAPPEL DE LA FEUILLE DE ROUTE 2019-2021



### ENVIRONNEMENT



- Limiter les émissions de gaz à effet de serre
- Innover pour une économie circulaire
- Lutter contre la pollution

Des piliers ambitieux pour 2019-2021

Contribution aux ODD<sup>(1)</sup>



### DÉVELOPPEMENT HUMAIN



- Respecter les droits humains et les communautés
- Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail
- Développer les compétences
- Promouvoir l'égalité des chances et la diversité



### ECOSYSTÈME BUSINESS



- Proposer des solutions durables
- Assurer des achats responsables
- Agir de façon éthique



1. ODD : Objectifs de développement durable du Global Compact de l'ONU.

# PERFORMANCE ESG 2020

## RÉALISATIONS GLOBALES RSE 2020



Taux de réalisation de la feuille  
de route 2019-2021 en 2020

**128%**



ENVIRONNEMENT



DÉVELOPPEMENT HUMAIN



ECOSYSTÈME BUSINESS

# PERFORMANCE ESG 2020

## EXEMPLES DE RÉALISATIONS RSE CLÉS (1/2)



### PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT



-17% d'émissions carbone directes (scopes 1 et 2) à périmètre constant<sup>(1)</sup>, diminution à 148 400 tonnes (courant)  
3,0 millions de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> évitées par les clients de Legrand en 2020

### AGIR POUR UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE



Hausse de +4 points de la part du chiffre d'affaires couvert par des offres disposant d'un Profil Environnemental Produit (PEPs), soit à présent 67% des ventes

### LUTTER CONTRE LA POLLUTION ATMOSPHÉRIQUE



-22% d'émissions de Composés Organiques Volatils (COV)

1. Périmètre de déclaration RSE de 2018.

# PERFORMANCE ESG 2020

## EXEMPLES DE RÉALISATIONS RSE CLÉS (2/2)



### PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL



+6% d'augmentation par rapport à 2019 de la part des postes de *manager*<sup>(1)</sup> occupés par des femmes (désormais 25%)

Féminisation : 1/3 du Comité Exécutif et 46% du Conseil d'Administration

### DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES GRÂCE À DES FORMATIONS



Doublement du nombre de personnes formées à l'éthique des affaires, à plus de 9 000

1. Positions de *management* définies selon la méthodologie Hay pour les grades 14+.

# SOLIDES RÉALISATIONS FINANCIÈRES ET ESG EN 2020

Indicateurs

Réalisations  
2020

Evolution organique  
des ventes

**-8,7%**

Résistance des ventes et  
des positions de marché

Marge opérationnelle  
ajustée avant  
acquisitions<sup>(1)</sup>

**19,1%<sup>(2)</sup>**  
des ventes

Marges protégées

*Cash flow* libre  
sur chiffre d'affaires

**16,9%**

Forte génération de *cash*

Taux de réalisation de  
la feuille de route RSE

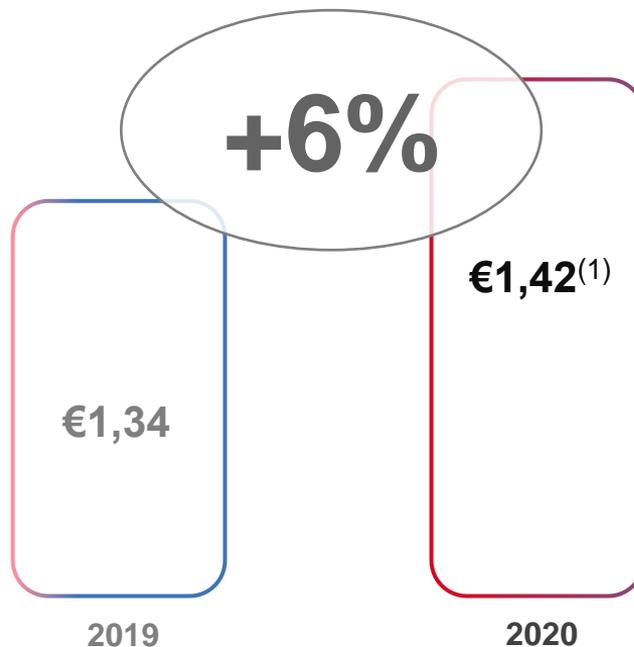
**128%**

Réalisations RSE en avance  
sur la feuille de route

1. A périmètre 2019.

2. Recul limité de -0,9 point. Hors augmentation des coûts et produits exceptionnels, en baisse de seulement -0,3 point.

# DIVIDENDE PAR ACTION 2020 PROPOSÉ



Taux de distribution 2020 de 56%  
En ligne avec la pratique du Groupe d'un taux moyen d'environ 50%

1. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021 et payable le 1er juin 2021.  
Cette distribution se fera intégralement par prélèvement sur le bénéfice distribuable.

The background of the slide is a gradient from red on the left to purple on the right. It features a faint, low-angle photograph of a modern building's glass facade with a grid of lines. At the bottom, there is a decorative horizontal line of small white dots.

# 4

ANNONCE DE 3  
NOUVELLES  
ACQUISITIONS

# 3 NOUVELLES ACQUISITIONS, 4 AU TOTAL EN 2020

## RENFORCEMENT DES POSITIONS DU GROUPE



**C1 CHAMPION ONE™**

- Un des principaux fournisseurs américains indépendants d'émetteurs-récepteurs à fibre optique et solutions associées
- Offres de référence, universelles ou sur mesure
- 60 M\$ de ventes, 100 personnes



**COMPOSE**  
NETWORK CONNECTIONS

- Spécialiste néerlandais des solutions destinées aux réseaux à fibre optique (panneaux de raccordement, cassettes à fibre optique, etc.)
- Conseil dans la configuration d'infrastructures numériques sur mesure (audits, *design*, risques, certification, etc.)
- 7 M€ de ventes, 20 personnes



**BORRI®**

- Basé en Italie
- *UPS* à forte efficacité énergétique pour les verticaux industriels et commerciaux ainsi que les *datacenters*
- 60 M€ de ventes, 200 personnes



Avec Focal Point<sup>(1)</sup>, spécialiste américain des solutions d'éclairage architectural, 4 acquisitions *bolt-on*<sup>(2)</sup> en 2020

1. Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 27 février 2020.  
2. Sociétés complémentaires des activités du Groupe.

# POURSUITE DU DÉPLOIEMENT ACTIF DES OFFRES DES SOCIÉTÉS RÉCEMMENT ACQUISES

## PDUs ET BUSWAYS POUR DATACENTERS



**Raritan**  
A brand of **Legrand**

**Server Technology**  
Quality Rack Power Solutions

**UNIVERSAL**  
ELECTRIC CORPORATION

**CLEVER**

- Déploiement géographique accéléré des offres internationales (*PDUs* et *busways*) en dehors des Etats-Unis et de la Chine
- Synergies commerciales maximisées avec d'autres offres de Legrand
- Bonnes performances dans de nombreuses zones géographiques dans les *datacenters* de toutes tailles (*hyperscale*, collocation, entreprise et *POP*<sup>(1)</sup>)

## NETATMO : SOLIDES RÉALISATIONS CONTINUES



Thermostats intelligents

Têtes thermostatiques intelligentes

Caméras d'intérieur & d'extérieur intelligentes

Sonnette vidéo intelligente

- Poursuite du déploiement géographique et multicanal des offres « with Netatmo » de Legrand (lancées auprès des canaux professionnels en Europe, ciblant plus de 60 000 électriciens installateurs)
- Bonnes performances des produits et solutions Netatmo<sup>(2)</sup> avec en 2020 une hausse à deux chiffres des ventes et des activations<sup>(3)</sup>

Arrimage continu et efficace, avec des synergies maximisées

1. *POP* : *Point of presence* ; point de présence.  
2. Filiale Netatmo.  
3. Produits Netatmo et « With Netatmo ».

# 5

## RENFORCEMENT D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PROFILÉ POUR L'APRÈS-CRISE

# 5 RENFORCEMENT D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PROFILÉ POUR L'APRÈS-CRISE

---

- Un positionnement diversifié sur des segments porteurs
- Une offre adaptée à l'émergence de nouveaux besoins
- Des perspectives durables de croissance externe de qualité
- Une digitalisation accélérée
- Une politique ESG de référence

# UN POSITIONNEMENT DIVERSIFIÉ SUR DES SEGMENTS PROMETTEURS<sup>(1)</sup>

5

RENFORCEMENT D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PROFILÉ POUR L'APRÈS-CRISE

## RÉSIDENTIEL



## DATACENTERS



## NON-RÉSIDENTIEL



## INDUSTRIEL, INFRASTRUCTURES & AUTRES



part<sup>(1)</sup> des ventes 2020

**~40%**  
>1/2 en rénovation

**>10%**

**~40%**  
essentiellement dans les bâtiments de petite taille,  
>1/2 en rénovation

**~10%**  
>1/2 en rénovation

Tendances de long terme porteuses

- Croissance démographique, pénurie de logements
- Télétravail, confort, sécurité, assistance à l'autonomie, protection de l'environnement et économies d'énergie

- Nouveaux usages numériques
- Forte croissance de la génération et stockage de données

- Recours exponentiel à des solutions vertes, avec des réglementations de plus en plus strictes
- Besoins croissants en sécurité, productivité et digitalisation

- Dynamique de l'économie mondiale et locale
- Cycles d'investissements publics

1. La répartition des ventes ci-dessus repose sur des estimations et vise à apporter des informations quant à l'exposition de Legrand par verticaux. Elle ne correspond pas à la façon dont le Groupe est organisé et gère ses indicateurs clés de performance financière.

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS AMBITIONS MAINTENUES POUR LA R&D ET L'INNOVATION

INVESTISSEMENTS SOUTENUS EN R&D

% R&D sur chiffre d'affaires

**>5%**

EFFECTIFS R&D  
GLOBALEMENT STABLES EN 2020

% d'effectifs dédiés au  
*software* dans les équipes R&D

**>15%**

Poursuite résolue de la stratégie d'innovation, avec des capacités d'innovation préservées

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## ELIOT (1/4) : DE SOLIDES RÉALISATIONS SUR 2 ANS

Indicateurs	2019	2020
Croissance organique des ventes de produits connectés	<b>+10%</b> vs. 2018	<b>-1%</b> vs. 2019
Ventes totales de produits connectés	<b>819<sup>(1)</sup> M€</b> <b>12,4%</b> des ventes	<b>801<sup>(2)</sup> M€</b> <b>13,1%</b> des ventes
Nombre de pays avec des offres d'interfaces utilisateur connectées	<b>33</b> (+28 vs. 2018)	<b>44</b> (+11 vs. 2019)

1. Ventes à périmètre et taux de change de 2019.

2. Ventes à périmètre et taux de change de 2020.

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## ELIOT (2/4) : ÉTUDE DE CAS SMARTHER WITH NETATMO

### UNE SOLUTION CONNECTÉE À PLUS FORTE VALEUR D'USAGE



- Contrôle local et distant de la température, notamment par la voix
- Programmation de scénarii
- Compatible avec différents systèmes de chauffage

### UNE OFFRE D'INFRASTRUCTURE



- Installation encastrée ou en saillie
- S'appuyant sur les canaux historiques de Legrand (distribution, installateurs électriques, prescripteurs, etc.)
- Parfaitement adapté pour les nouveaux projets et la rénovation

### AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME SMART HOME



- Une application de contrôle unique «Home + Control»
- Compatible avec les têtes thermostatiques connectées de Netatmo pour un contrôle thermique multizones
- Un *design* minimaliste, s'intégrant aux interfaces utilisateurs habituelles

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## ELIOT (3/4) : DÉPLOIEMENT CONTINU DES PORTIERS CONNECTÉS

### OFFRES EMBLÉMATIQUES À FORTE VALEUR



Classe 300X



Classe 100X

- Expérience utilisateur enrichie (aperçu de l'entrée de la maison, contrôle d'accès distant)
- Intégré à l'infrastructure du bâtiment (installé par des acteurs professionnels, répondant aux exigences locales, durée de vie cohérente avec le cycle du bâtiment)
- Conforme aux besoins de la construction neuve et de la rénovation

### DÉPLOIEMENT RAPIDE DEPUIS 2018

% d'offres connectées dans les ventes totales de portiers Legrand en 2018

**~25%**

% d'offres connectées dans les ventes totales de portiers Legrand en 2020

**~32%**

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## ELIOT (4/4) : DYNAMIQUE D'INNOVATION POURSUIVIE

NOUVELLE GÉNÉRATION D'INTERFACES  
UTILISATEUR CONNECTÉES SANS BATTERIE



EXPÉRIENCE CONNECTÉE INÉGALÉE

### Répondre aux besoins des utilisateurs

- Appairage et configuration simples
- *Design* fin, installation standard, sans maintenance
- Installation simplifiée
- Fiabilité inégalée du signal radio
- Pleinement intégré aux gammes "With Netatmo"

### Faciliter l'installation

- Simplicité de mise en place & esthétique emblématique

### Répondre aux exigences environnementales

- Pionnier de l'alimentation en énergie mécanique par *energy harvesting*<sup>(1)</sup>
- Câblage mural réduit

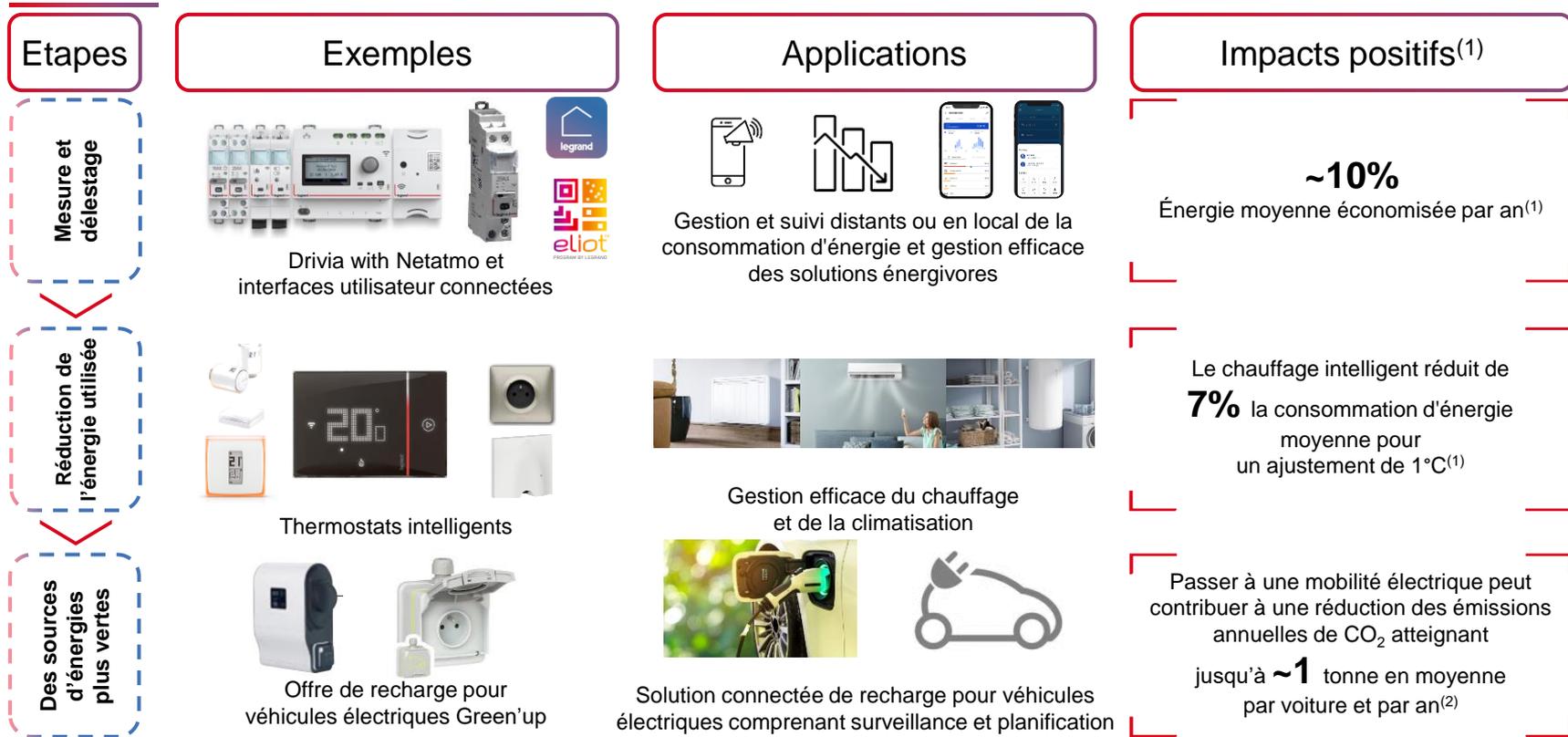
En collaboration avec le CEA<sup>(2)</sup>, Legrand a codéveloppé une solution d'interrupteurs autonomes offrant une expérience connectée du confort avec un impact environnemental réduit

1. *Energy harvesting* : Énergie générée par récupération d'énergie mécanique.

2. Commissariat à l'Énergie Atomique et aux énergies alternatives, structure française spécialisée dans la recherche de pointe.

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE (1/3) : RÉDUIRE L'EMPREINTE DE LA MAISON CONNECTÉE



1. Consommation ou économies d'énergie estimées et non contractuelles, déterminées par an par rapport à des solutions standards et des usages spécifiques. Les estimations ci-dessus ne constituent pas un engagement commercial. Les impacts mentionnés incluent des recouvrements et ne peuvent être cumulés (pour les thermostats intelligents, données estimées par l'Ademe: [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)).
2. Estimations pour une citadine roulant à l'essence par comparaison à une citadine électrique alimentée aux énergies renouvelables.

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE (2/3) : BÉNÉFICES IMPORTANTS POUR LES *DATACENTERS*

Etapes	Exemples	Applications	Impacts positifs <sup>(1)</sup>
<p>Mesure</p>	 <p><i>PDU</i>s intelligentes, <i>busbars</i> et <i>UPS</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure par les <i>PDU</i>s intelligentes de l'équipement <i>IT</i> des salles blanches des <i>datacenters</i></li> <li>• Surveillance de l'énergie fournie aux armoires avec les <i>busbars</i> connectés</li> <li>• Suivi en direct de l'alimentation, de la charge, de l'état des batteries; et alertes</li> </ul>	<p>De <b>5% à 15%</b> Énergie moyenne économisée par an<sup>(1)</sup></p>
<p>Réduction de l'énergie utilisée pour le refroidissement</p>	 <p><i>UPS</i>, transformateurs et refroidissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité et efficacité des infrastructures électriques accrues</li> <li>• Interruptions d'alimentation, potentiellement coûteuses évitées</li> <li>• Systèmes actifs et passifs optimisant la gestion du refroidissement</li> </ul>	<p>Au moins <b>30%</b> d'énergie consommée en moins par l'optimisation des systèmes de refroidissement, les transformateurs secs haute performance et les <i>UPS</i><sup>(1)</sup></p>
<p>Optimiser les équipements informatiques</p>	 <p><i>PDU</i>s compatibles aux <i>DCIM</i><sup>(2)</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des déperditions d'énergie dans les infrastructures numériques</li> <li>• Consommation d'énergie réduite par l'optimisation de l'utilisation des capacités des <i>servers</i></li> </ul>	<p>Réduction significative de l'empreinte physique et énergétique en <b>optimisant les capacités non utilisées des <i>servers</i></b></p>

1. Consommation ou économies d'énergie estimées et non contractuelles, déterminées par an par rapport à des solutions standards et des usages spécifiques. Les estimations ci-dessus ne constituent pas un engagement commercial. Les impacts mentionnés incluent des recouvrements et ne peuvent être cumulés.  
 2. *DCIM*: *Datacenter Infrastructure Management*; gestion de l'infrastructure du *Datacenter*.

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE (3/3) : DES OFFRES POUR ESPACES NON RÉSIDENTIELS

RENFORCEMENT D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PROFILÉ POUR L'APRÈS-CRISE

Etapes	Exemples	Applications	Impacts positifs <sup>(1)</sup>
Solutions sur mesure	 <p>Gestion des chambres avec UX pour les hôtels haut de gamme</p>	 <p>Gestion intelligente des fonctions des chambres d'hôtel (accès, chauffage, appareils électriques, éclairage, etc.)</p>	<p>De <b>25% à 35%</b> Énergie moyenne économisée par an<sup>(1)</sup></p>
Réduction de l'énergie utilisée	 <p>Contrôle de l'éclairage et capteurs de présence</p>	 <p>Éclairage ajusté aux besoins réels avec des scénarii automatiques <i>OFF</i> et manuels <i>ON</i></p>	<p>Jusqu'à <b>55%</b> Énergie moyenne économisée par an grâce à la combinaison de scénarii automatiques <i>OFF</i> et manuels <i>OM</i><sup>(1)</sup></p>
Mesurer et optimiser l'énergie utilisée	 <p>Solutions de mesure</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte automatique des données électriques</li> <li>• Comparaison des performances sur site et optimisation de la consommation souscrite</li> <li>• Réponse apportée aux besoins de toutes les fonctions (achats, RSE, maintenance)</li> </ul>	<p>De <b>5% à 15%</b> Énergie moyenne économisée par an<sup>(1)</sup></p>

1. Consommation ou économies d'énergie estimées et non contractuelles, déterminées par an par rapport à des solutions standards et des usages spécifiques. Les estimations ci-dessus ne constituent pas un engagement commercial. Les impacts mentionnés incluent des recouvrements et ne peuvent être cumulés.

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## PRODUITS NOUVEAUX 2020 RÉPONDANT À DES TENDANCES MAJEURES (1/2)

### CROISSANCE RAPIDE DE LA CONNECTIVITÉ

*Sécuriser et optimiser la distribution des flux numériques et électriques notamment au sein des datacenters*

- Apporter modularité et efficacité, notamment grâce aux solutions de câblage structuré du programme LCS3
- Créer et sécuriser l'hébergement des équipements actifs des *datacenters*, ainsi que des équipements audiovisuels



Armoires Linkeo Data Center  
Monde



Cassettes du  
programme LCS3  
Monde



Chemineaux, protections et  
accessoires pour câbles (Cablofil)  
Monde



Nouvelles armoires  
AV de Middle Atlantic  
Amérique du Nord

### ACCOMPAGNER DE NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

*Distribuer l'énergie et les flux numériques pour tous types d'espaces de travail*

- Renforcer les réseaux résidentiels, notamment grâce à des routeurs wifi efficaces et des commutateurs PoE (*Power over Ethernet*)
- Apporter de la flexibilité à l'organisation des bureaux grâce à des systèmes d'alimentation modulaires au *design* attractif



Living Now – Chargeur USB deux ports  
Monde



Solutions modulaires ModPower  
Amérique du Nord



Routeur Wifi Epic Mesh  
Amérique du Nord



KEOR DC UPS résidentiel  
Europe

# UNE OFFRE ADAPTÉE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## PRODUITS NOUVEAUX 2020 RÉPONDANT À DES TENDANCES MAJEURES (2/2)

### RÉPONDRE AUX BESOINS EN SÉCURITÉ

Assurer la sécurité des lieux de vie, des déplacements et des issues au sein des bâtiments

- Sécuriser et faciliter une sortie encadrée des bâtiments avec des éclairages de sécurité connectés
- Offrir une intégrité élevée aux bâtiments critiques (hôpitaux, établissements correctionnels, etc.)
- Permettre l'assistance à l'autonomie (autonomie & contacts distants)



Eclairage de sécurité connecté Uraone France



Eclairage pour salles blanches CSERO Amérique du Nord



Luminaires des gammes MightyMac (CCS & WCHS) Amérique du Nord



### APPORTER UN CONFORT ACCRU

Offrir de nombreuses fonctionnalités pour contrôler et améliorer l'environnement des espaces du bâtiment

- Fournir une large gamme d'interfaces utilisateur
- Améliorer la qualité et la facilité de la diffusion sonore dans les espaces résidentiels
- Apporter un éclairage optimal et une absorption du bruit ambiant avec de nouveaux éclairages architecturaux esthétiques pour les espaces commerciaux



Niloé Sélection Pologne



Nobile Chili



Weilai Chine



Galion Moyen-Orient



Système audio P5000 pro-series Amérique du Nord



Eclairage architectural Edge Acoustic & AirCore Bridge Amérique du Nord

# DES PERSPECTIVES DURABLES DE CROISSANCE EXTERNE DE QUALITÉ

Un marché accessible vaste

Fragmentation

Contacts très actifs

Plus de  
**100 Md€**

**~3 000**

Grands Groupes / Sociétés de petite et moyenne taille

Un portefeuille de  
**~300**  
sociétés  
(acteurs locaux de premier plan)

Solidité préservée du bilan, à même de financer la croissance externe

# UNE DIGITALISATION ACCÉLÉRÉE (1/2)

## RENFORCEMENT DES RELATIONS COMMERCIALES

### PRÉSENCE NUMÉRIQUE ACCRUE

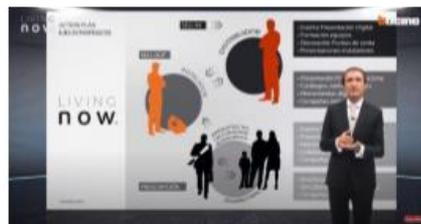
- Communication enrichie sur les réseaux sociaux : progression à deux chiffres du nombre d'abonnés YouTube (+25%) et Instagram (+30%) de Legrand
- Déploiement continu de nouveaux configurateurs en ligne (configurateur *Smart home* de Bticino)

### DÉVELOPPEMENT DE L'E-BUSINESS

- Référencement facilité des offres du Groupe sur internet avec près de 100 000 références au format *ETIM* <sup>(1)</sup>
- Développement actif du *BIM* <sup>(2)</sup>

### RENCONTRES CLIENTS VIRTUELLES

- Organisation de webinars sur les offres du Groupe
- Lancements virtuels de gammes emblématiques au cours de l'année
- Formations produits en ligne et sessions d'*e-learning* interactives



1. *ETIM* : *Electro-Technical Information Model* ; Modèle international de classification et de caractérisation des données électro-techniques.  
 2. *BIM* : *Building Information Modeling*; Modélisation des données du bâtiment.

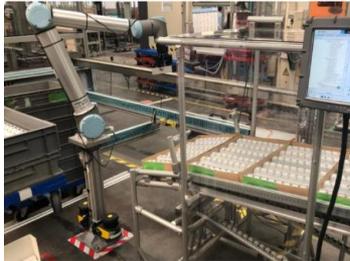
# 5

## UNE DIGITALISATION ACCÉLÉRÉE (2/2)

### DÉPLOIEMENT CONTINU DE L'USINE 4.0

#### INVESTISSEMENTS ACCRUS

- Près de 10 M€ investis dans la digitalisation de la production
- Doublement des investissements industriels dédiés par rapport à 2019



#### RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Retour sur investissement

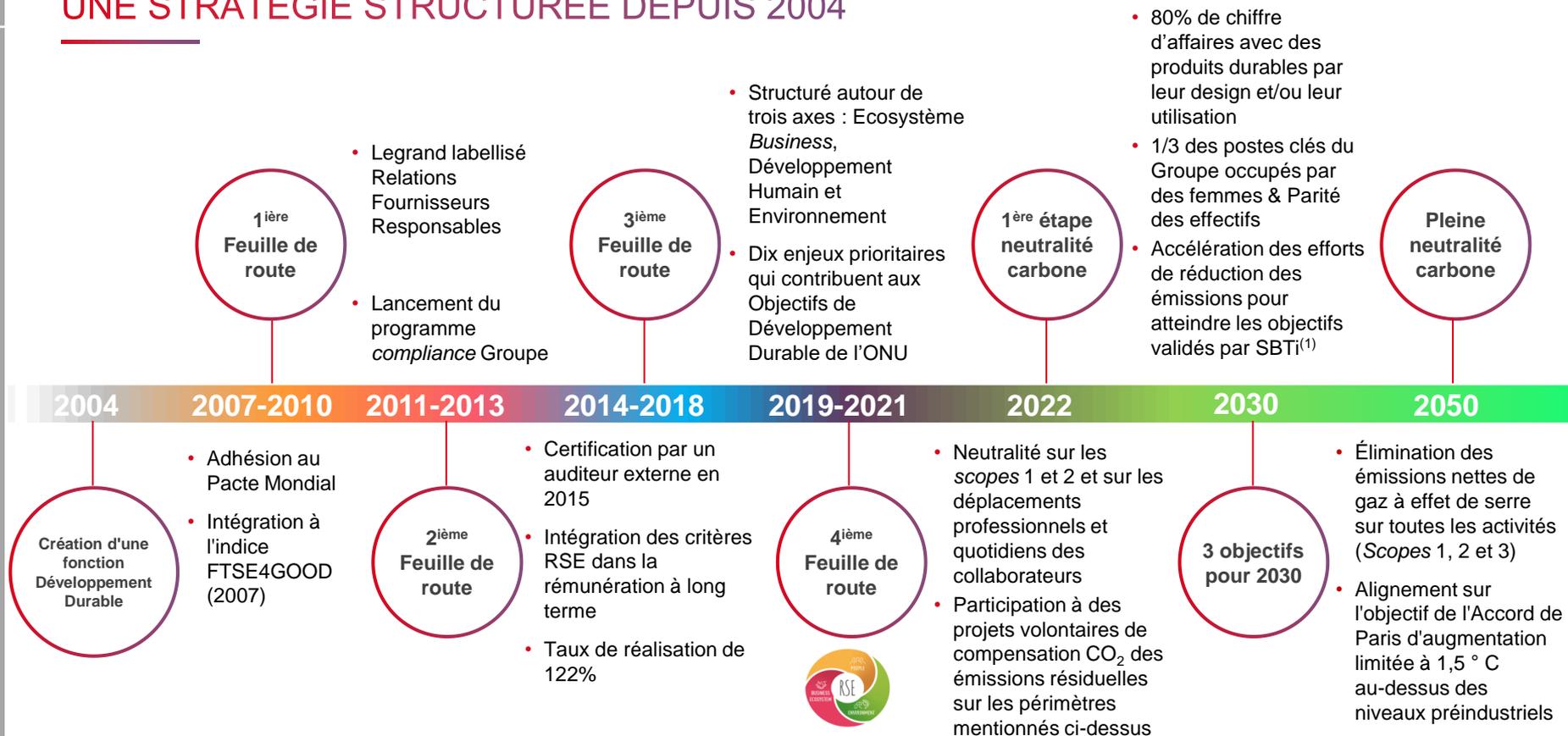
**~2,5** ans

Déploiement continu des outils de l'usine 4.0 dans le cadre d'une feuille de route, tout en poursuivant les *POCs*<sup>(1)</sup> liés à des technologies industrielles prometteuses

1. *POCs* : *Proof Of Concept* ; Test par la mise en pratique.

# UNE POLITIQUE ESG DE RÉFÉRENCE (1/3)

## UNE STRATÉGIE STRUCTURÉE DEPUIS 2004



1. Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 2 juillet 2020.

# UNE POLITIQUE ESG DE RÉFÉRENCE (2/3)

## ENGAGEMENT RÉSOLU À FAIRE PROGRESSER TOUS LES AXES ESG EN 2020

### PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT



- Lutte contre le réchauffement climatique
- Engagements 2022, 2030 et 2050 pour la neutralité carbone<sup>(1)</sup>
- Alignement sur l'objectif de l'Accord de Paris de 1,5 °C

### DÉVELOPPER LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL



- Objectifs ambitieux de mixité
- Lancement d'un réseau (Legrand Rainbow) pour une plus grande inclusivité des personnes LGBT+

### UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE



- Nomination d'une présidente indépendante du Conseil d'administration
- Durée des mandats raccourcie à 3 ans
- Un Conseil d'administration indépendant (73%), féminisé (46%) et international (5 nationalités)

1. Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer au communiqué de presse du 2 juillet 2020.

# UNE POLITIQUE ESG DE RÉFÉRENCE (3/3)

## UNE STRATÉGIE RECONNUE DE PREMIER ORDRE

### UNE POLITIQUE ESG RECONNUE



### PRIX 2020



- Grand prix du Jury Proxinvest « **Innovation ESG 2020** »
- Label **GEEIS-Diversity**, (qualité de la politique du Groupe en matière de promotion de l'égalité professionnelle)

Legrand, acteur mondial de référence en ESG

# 6

## PERSPECTIVES MOYEN-TERME CRÉATRICES DE VALEUR

# PERSPECTIVES MOYEN-TERME CRÉATRICES DE VALEUR

Fort d'un modèle de développement éprouvé et d'offres portées par des tendances de marché durables, Legrand précise son modèle moyen-terme.

Sur l'ensemble d'un cycle économique et hors ralentissement économique majeur, le Groupe vise :

- une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires, hors effets de change, comprise entre +5% et +10% ;
- une marge opérationnelle ajustée moyenne<sup>(1)</sup>, d'environ 20% du chiffre d'affaires ;
- un *cash flow* libre normalisé compris en moyenne entre 13% et 15% du chiffre d'affaires.

Legrand poursuivra par ailleurs le déploiement d'une démarche ESG exemplaire et ambitieuse, portée par des feuilles de route exigeantes, en particulier dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique et la promotion de la diversité.

1. Y compris coûts liés aux restructurations.

The background of the slide is a low-angle photograph of a modern building's glass facade, with a color gradient from red on the left to purple on the right. A large white number '7' is centered on the left side. At the bottom, there is a decorative horizontal line of small white dots.

# 7

## OBJECTIFS 2021

## OBJECTIFS 2021

---

Le Groupe poursuivra en 2021 sa stratégie de développement rentable, durable et responsable.

Tenant compte des projections macroéconomiques actuelles, encore très incertaines, et sous réserve d'une amélioration progressive du contexte sanitaire mondial, Legrand se fixe pour objectifs en 2021 :

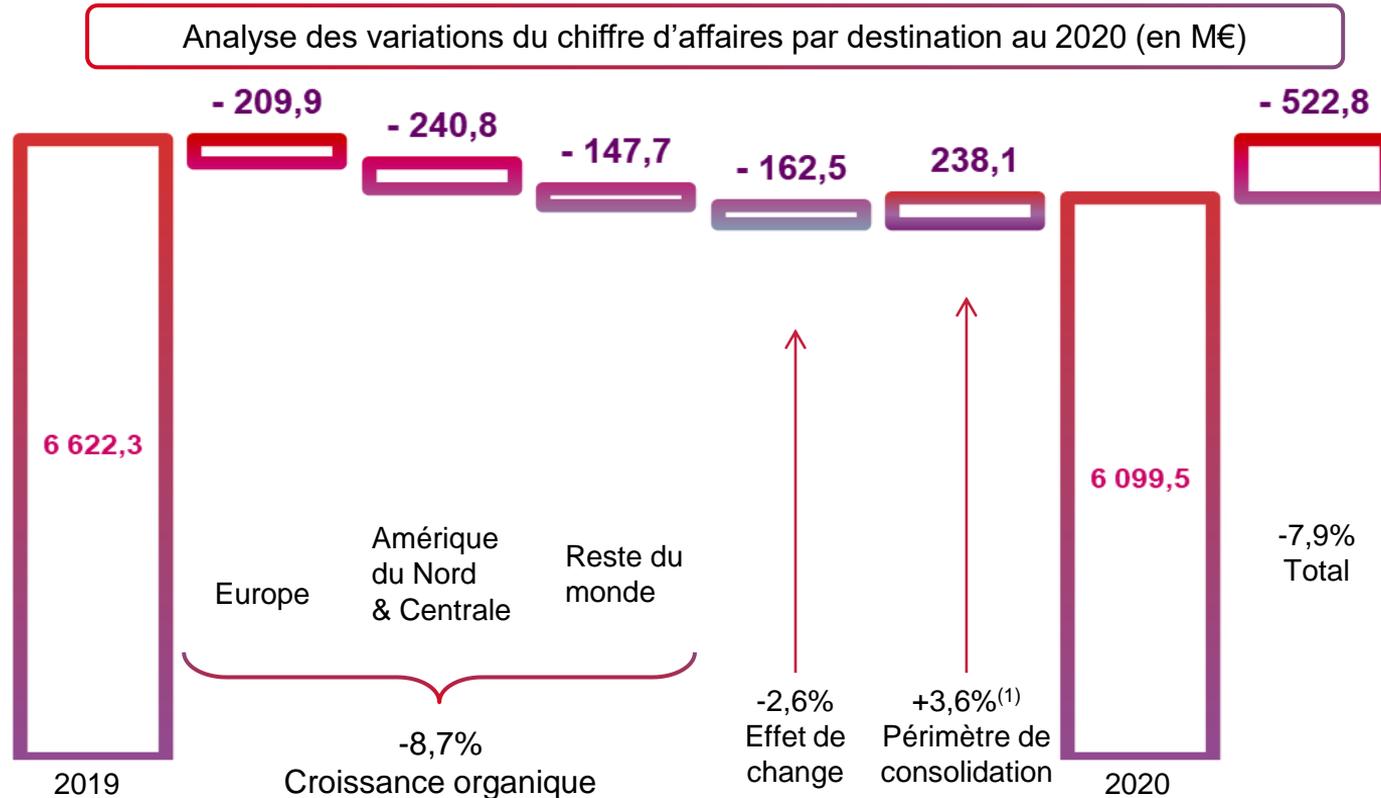
- une croissance organique de ses ventes comprise entre +1% et +6% ;
- un effet d'accroissement total du périmètre de consolidation sur le chiffre d'affaires d'au moins +3% ;
- une marge opérationnelle ajustée avant acquisitions (à périmètre 2020) comprise entre 19,2% et 20,2% du chiffre d'affaires ;
- un taux d'achèvement 2021 de sa feuille de route RSE d'au moins 100%.

# 8 ANNEXES

# GLOSSAIRE

- **Le besoin en fonds de roulement** est défini comme la somme des créances clients et comptes rattachés, des stocks, des autres créances courantes, des créances d'impôt courant ou exigible et des actifs d'impôts différés courants diminuée de la somme des dettes fournisseurs et comptes rattachés, des autres passifs courants, des dettes d'impôt courant exigible, des provisions courantes et des passifs d'impôts différés courants.
- **Busways** : Systèmes d'alimentation électrique par jeux de barres métalliques.
- **Le cash flow libre** est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.
- **Le cash flow libre normalisé** est défini comme la somme des flux de trésorerie des opérations courantes, sur la base d'un besoin en fonds de roulement normalisé représentant 10% du chiffre d'affaires des 12 derniers mois à structure et taux de change constants et rapporté à la période considérée, et du produit résultant des cessions d'actifs, minorée des investissements et des frais de développement capitalisés.
- **La croissance organique** est définie comme la variation du chiffre d'affaires à structure (périmètre de consolidation) et taux de change constants.
- **La dette financière nette** est définie comme la somme des emprunts courants et des emprunts non courants minorée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des valeurs mobilières de placement.
- **L'EBITDA** est défini comme le résultat opérationnel majoré des amortissements et des dépréciations des immobilisations corporelles, des droits d'utilisation d'actifs, des immobilisations incorporelles (y compris frais de développement capitalisés), des reversements des réévaluations de stocks et des pertes de valeur des *goodwill*.
- **ESG** : Environnemental, Sociétal et Gouvernance.
- **KVM** : *Keyboard, Video and Mouse* ; Clavier, Ecran et Souris.
- **La marge brute d'autofinancement** est définie comme les flux de trésorerie des opérations courantes hors variation du besoin en fonds de roulement.
- **PDU** : *Power Distribution Unit* ; Unité de Distribution d'Alimentation.
- **Le résultat opérationnel ajusté** est le résultat opérationnel ajusté des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur de *goodwill*.
- **La RSE** est la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.
- **Le taux de distribution** est défini comme le rapport du dividende par action proposé au titre d'une année n rapporté au bénéfice net part du Groupe par action de l'année n calculé sur la base du nombre moyen d'actions ordinaires hors auto-détention au 31 décembre de l'année n.
- **UPS** : *Uninterruptible Power Supply* ; Alimentation Statique sans Interruption (onduleur).

# EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



1. Du fait de la consolidation d'Universal Electric Corporation, Connectrac, Jobo Smartech et Focal Point.

# 2020 – CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION<sup>(1)</sup>

(M€)	2019	2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	2 639,3	2 396,0	<b>-9,2%</b>	0,2%	<b>-7,9%</b>	-1,5%
Amérique du Nord et Centrale	2 559,2	2 485,4	<b>-2,9%</b>	8,6%	<b>-8,7%</b>	-2,1%
Reste du monde	1 423,8	1 218,1	<b>-14,4%</b>	1,0%	<b>-10,3%</b>	-5,6%
<b>Total</b>	<b>6 622,3</b>	<b>6 099,5</b>	<b>-7,9%</b>	<b>3,6%</b>	<b>-8,7%</b>	<b>-2,6%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée.

# 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2020 – CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION<sup>(1)</sup>

(M€)	T1 2019	T1 2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	652,3	642,3	-1,5%	3,9%	-5,1%	-0,2%
Amérique du Nord et Centrale	567,1	602,7	6,3%	7,9%	-4,2%	2,9%
Reste du monde	330,6	270,7	-18,1%	1,1%	-17,2%	-2,1%
<b>Total</b>	<b>1 550,0</b>	<b>1 515,7</b>	<b>-2,2%</b>	<b>4,8%</b>	<b>-7,3%</b>	<b>0,7%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée.

# 2<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – CHIFFRE D’AFFAIRES PAR DESTINATION<sup>(1)</sup>

(M€)	T2 2019	T2 2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	<b>701,4</b>	<b>483,0</b>	<b>-31,1%</b>	-2,8%	<b>-28,2%</b>	-1,3%
Amérique du Nord et Centrale	<b>625,7</b>	<b>570,4</b>	<b>-8,8%</b>	8,9%	<b>-17,5%</b>	1,5%
Reste du monde	<b>349,7</b>	<b>263,5</b>	<b>-24,6%</b>	1,9%	<b>-22,4%</b>	-4,7%
<b>Total</b>	<b>1 676,8</b>	<b>1 316,9</b>	<b>-21,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>-22,8%</b>	<b>-0,8%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée.

# 3<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – CHIFFRE D’AFFAIRES PAR DESTINATION<sup>(1)</sup>

(M€)	T3 2019	T3 2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	<b>599,8</b>	<b>606,6</b>	<b>1,1%</b>	-0,3%	<b>3,6%</b>	-2,1%
Amérique du Nord et Centrale	<b>711,2</b>	<b>727,5</b>	<b>2,3%</b>	9,5%	<b>-2,6%</b>	-4,1%
Reste du monde	<b>351,1</b>	<b>327,2</b>	<b>-6,8%</b>	0,1%	<b>0,3%</b>	-7,2%
<b>Total</b>	<b>1 662,1</b>	<b>1 661,3</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>-4,0%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée.

# 4<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – CHIFFRE D’AFFAIRES PAR DESTINATION<sup>(1)</sup>

(M€)	T4 2019	T4 2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	685,8	664,1	-3,2%	0,0%	-0,7%	-2,5%
Amérique du Nord et Centrale	655,2	584,8	-10,7%	7,8%	-10,6%	-7,4%
Reste du monde	392,4	356,7	-9,1%	0,9%	-2,8%	-7,3%
<b>Total</b>	<b>1 733,4</b>	<b>1 605,6</b>	<b>-7,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>-5,1%</b>	<b>-5,4%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée.

# 2020 – CHIFFRE D’AFFAIRES PAR ORIGINE<sup>(1)</sup>

(M€)	2019	2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	<b>2 758,0</b>	<b>2 499,4</b>	<b>-9,4%</b>	0,2%	<b>-8,1%</b>	-1,5%
Amérique du Nord et Centrale	<b>2 602,9</b>	<b>2 526,3</b>	<b>-2,9%</b>	8,5%	<b>-8,7%</b>	-2,1%
Reste du monde	<b>1 261,4</b>	<b>1 073,8</b>	<b>-14,9%</b>	1,0%	<b>-10,1%</b>	-6,2%
<b>Total</b>	<b>6 622,3</b>	<b>6 099,5</b>	<b>-7,9%</b>	<b>3,6%</b>	<b>-8,7%</b>	<b>-2,6%</b>

# 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2020 – CHIFFRE D’AFFAIRES PAR ORIGINE<sup>(1)</sup>

(M€)	T1 2019	T1 2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	677,0	663,2	-2,0%	3,8%	-5,4%	-0,2%
Amérique du Nord et Centrale	578,0	613,7	6,2%	7,9%	-4,4%	2,9%
Reste du monde	295,0	238,8	-19,1%	0,7%	-17,6%	-2,5%
<b>Total</b>	<b>1 550,0</b>	<b>1 515,7</b>	<b>-2,2%</b>	<b>4,8%</b>	<b>-7,3%</b>	<b>0,7%</b>

1. Zone de facturation.

# 2<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – CHIFFRE D’AFFAIRES PAR ORIGINE<sup>(1)</sup>

(M€)	T2 2019	T2 2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	731,4	504,3	-31,1%	-2,7%	-28,2%	-1,3%
Amérique du Nord et Centrale	633,6	579,4	-8,6%	8,9%	-17,3%	1,5%
Reste du monde	311,8	233,2	-25,2%	1,6%	-22,3%	-5,3%
<b>Total</b>	<b>1 676,8</b>	<b>1 316,9</b>	<b>-21,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>-22,8%</b>	<b>-0,8%</b>

# 3<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – CHIFFRE D’AFFAIRES PAR ORIGINE<sup>(1)</sup>

(M€)	T3 2019	T3 2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	625,5	633,7	1,3%	-0,3%	3,7%	-2,0%
Amérique du Nord et Centrale	723,4	739,6	2,2%	9,2%	-2,4%	-4,1%
Reste du monde	313,2	288,0	-8,0%	0,6%	-0,7%	-8,0%
<b>Total</b>	<b>1 662,1</b>	<b>1 661,3</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>-4,0%</b>

1. Zone de facturation.

# 4<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – CHIFFRE D’AFFAIRES PAR ORIGINE<sup>(1)</sup>

(M€)	T4 2019	T4 2020	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	724,1	698,2	-3,6%	0,0%	-1,2%	-2,4%
Amérique du Nord et Centrale	667,9	593,6	-11,1%	7,7%	-10,9%	-7,4%
Reste du monde	341,4	313,8	-8,1%	1,0%	-1,2%	-8,0%
<b>Total</b>	<b>1 733,4</b>	<b>1 605,6</b>	<b>-7,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>-5,1%</b>	<b>-5,4%</b>

1. Zone de facturation.

# 2020 – COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	2019	2020	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 622,3</b>	<b>6 099,5</b>	<b>-7,9%</b>
Marge brute	3 437,8	3 183,8	-7,4%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>51,9%</i>	<i>52,2%</i>	
<b>Résultat opérationnel ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>1 326,1</b>	<b>1 156,0</b>	<b>-12,8%</b>
<b><i>En % du chiffre d'affaires</i></b>	<b><i>20,0%</i></b>	<b><i>19,0%<sup>(2)</sup></i></b>	
Amortissements & dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(88,7)	(90,6)	
Résultat opérationnel	1 237,4	1 065,4	-13,9%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>18,7%</i>	<i>17,5%</i>	
Produits et charges financiers	(79,2)	(93,2)	
Gains/(pertes) de change	(2,0)	(10,3)	
Impôts sur le résultat	(318,3)	(279,2)	
Résultat des entités mises en équivalence	(1,8)	(0,7)	
Résultat net	836,1	682,0	-18,4%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>834,8</b>	<b>681,2</b>	<b>-18,4%</b>

1. Résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci (pour 2019 et 2020, de respectivement 88,7 M€ et 90,6 M€) ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill, (0€ pour 2019 et 2020).
2. 19,1% hors acquisitions (à périmètre 2019).

# 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2020 – COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	T1 2019	T1 2020	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 550,0</b>	<b>1 515,7</b>	<b>-2,2%</b>
Marge brute	804,3	801,6	-0,3%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>51,9%</i>	<i>52,9%</i>	
<b>Résultat opérationnel ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>305,2</b>	<b>282,6</b>	<b>-7,4%</b>
<b><i>En % du chiffre d'affaires</i></b>	<b><i>19,7%</i></b>	<b><i>18,6%<sup>(2)</sup></i></b>	
Amortissements & dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(19,3)	(22,6)	
Résultat opérationnel	285,9	260,0	-9,1%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>18,4%</i>	<i>17,2%</i>	
Produits et charges financiers	(18,8)	(20,0)	
Gains/(pertes) de change	(0,8)	(5,5)	
Impôts sur le résultat	(75,2)	(66,8)	
Résultat des entités mises en équivalence	(0,3)	(0,6)	
Résultat net	190,8	167,1	-12,4%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>190,4</b>	<b>167,1</b>	<b>-12,2%</b>

1. Résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci (pour T1 2019 et T1 2020, de respectivement 19,3 M€ et 22,6 M€) ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill, (0€ pour T1 2019 et T1 2020).
2. 18,7% hors acquisitions (à périmètre 2019).

## 2<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	T2 2019	T2 2020	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 676,8</b>	<b>1 316,9</b>	<b>-21,5%</b>
Marge brute	879,1	662,0	-24,7%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>52,4%</i>	<i>50,3%</i>	
<b>Résultat opérationnel ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>357,4</b>	<b>214,3</b>	<b>-40,0%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>21,3%</i>	<i>16,3%<sup>(2)</sup></i>	
Amortissements & dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(23,7)	(24,5)	
Résultat opérationnel	333,7	189,8	-43,1%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>19,9%</i>	<i>14,4%</i>	
Produits et charges financiers	(19,5)	(22,3)	
Gains/(pertes) de change	0,5	(1,0)	
Impôts sur le résultat	(88,8)	(47,5)	
Résultat des entités mises en équivalence	(0,6)	(0,3)	
Résultat net	225,3	118,7	-47,3%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>224,9</b>	<b>118,6</b>	<b>-47,3%</b>

- Résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci (pour T2 2019 et T2 2020, de respectivement 23,7 M€ et 24,5 M€) ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill, (0€ pour T2 2019 et T2 2020).
- 15,3% hors acquisitions (à périmètre 2019).

# 3<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	T3 2019	T3 2020	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 662,1</b>	<b>1 661,3</b>	<b>-0,0%</b>
Marge brute	860,1	871,1	+1,3%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>51,7%</i>	<i>52,4%</i>	
<b>Résultat opérationnel ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>335,9</b>	<b>344,5</b>	<b>+2,6%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>20,2%</i>	<i>20,7%<sup>(2)</sup></i>	
Amortissements & dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(24,2)	(23,8)	
Résultat opérationnel	311,7	320,7	+2,9%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>18,8%</i>	<i>19,3%</i>	
Produits et charges financiers	(19,9)	(22,6)	
Gains/(pertes) de change	1,2	(1,7)	
Impôts sur le résultat	(82,9)	(87,8)	
Résultat des entités mises en équivalence	(0,4)	(0,8)	
Résultat net	209,7	207,8	-0,9%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>209,7</b>	<b>207,6</b>	<b>-1,0%</b>

1. Résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci (pour T3 2019 et T3 2020, de respectivement 24,2 M€ et 23,8 M€) ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill, (0€ pour T3 2019 et T3 2020).
2. 21,6% hors acquisitions (à périmètre 2019).

# 4ÈME TRIMESTRE 2020 – COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	T4 2019	T4 2020	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 733,4</b>	<b>1 605,6</b>	<b>-7,4%</b>
Marge brute	894,3	849,1	-5,1%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	51,6%	52,9%	
<b>Résultat opérationnel ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>327,6</b>	<b>314,6</b>	<b>-4,0%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>18,9%</b>	<b>19,6%<sup>(2)</sup></b>	
Amortissements & dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(21,5)	(19,7)	
Résultat opérationnel	306,1	294,9	-3,7%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	17,7%	18,4%	
Produits et charges financiers	(21,0)	(28,3)	
Gains/(pertes) de change	(2,9)	(2,1)	
Impôts sur le résultat	(71,4)	(77,1)	
Résultat des entités mises en équivalence	(0,5)	1,0	
Résultat net	210,3	188,4	-10,4%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>209,8</b>	<b>187,9</b>	<b>-10,4%</b>

1. Résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci (pour T4 2019 et T4 2020, de respectivement 21,5 M€ et 19,7 M€) ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill, (0€ pour T4 2019 et T4 2020).
2. 19,9% hors acquisitions (à périmètre 2019).

# 2020 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

2020 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>2 499,4</b>	<b>2 526,3</b>	<b>1 073,8</b>	<b>6 099,5</b>
Coût des ventes	(1 111,0)	(1 216,7)	(588,0)	(2 915,7)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(837,5)	(854,7)	(293,7)	(1 985,9)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(16,0)	(73,5)	(19,9)	(109,4)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>566,9</b>	<b>528,4</b>	<b>212,0</b>	<b>1 307,3</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>22,7%</b>	<b>20,9%</b>	<b>19,7%</b>	<b>21,4%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(71,3)	(52,5)	(8,7)	(132,5) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	16,2	2,6	0,0	18,8
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>479,4</b>	<b>473,3</b>	<b>203,3</b>	<b>1 156,0</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>19,2%</b>	<b>18,7%</b>	<b>18,9%</b>	<b>19,0%</b>

1. Frais de restructuration (64,0 M€) et autres éléments divers (68,5 M€).

# 2019 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

2019 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>2 758,0</b>	<b>2 602,9</b>	<b>1 261,4</b>	<b>6 622,3</b>
Coût des ventes	(1 230,4)	(1 254,9)	(699,2)	(3 184,5)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(883,5)	(860,5)	(332,4)	(2 076,4)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(12,5)	(63,4)	(12,8)	(88,7)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>656,6</b>	<b>550,9</b>	<b>242,6</b>	<b>1 450,1</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>23,8%</b>	<b>21,2%</b>	<b>19,2%</b>	<b>21,9%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(71,3)	(40,3)	(12,4)	(124,0) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>585,3</b>	<b>510,6</b>	<b>230,2</b>	<b>1 326,1</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>21,2%</b>	<b>19,6%</b>	<b>18,2%</b>	<b>20,0%</b>

1. Frais de restructuration (30,9 M€) et autres éléments divers (93,1 M€).

# 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2020 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Premier trimestre 2020 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>663,2</b>	<b>613,7</b>	<b>238,8</b>	<b>1 515,7</b>
Coût des ventes	(288,6)	(295,3)	(130,2)	(714,1)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(233,9)	(216,0)	(71,9)	(521,8)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(5,3)	(17,6)	(2,4)	(25,3)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>146,0</b>	<b>120,0</b>	<b>39,1</b>	<b>305,1</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>22,0%</b>	<b>19,6%</b>	<b>16,4%</b>	<b>20,1%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(11,9)	(20,4)	12,5	(19,8) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	0,0	2,7	0,0	2,7
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>134,1</b>	<b>96,9</b>	<b>51,6</b>	<b>282,6</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>20,2%</b>	<b>15,8%</b>	<b>21,6%</b>	<b>18,6%</b>

1. Frais de restructuration (1,2 M€) et autres éléments divers (18,6 M€).

# 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2019 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Premier trimestre 2019  
(en millions d'euros)

	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>677,0</b>	<b>578,0</b>	<b>295,0</b>	<b>1 550,0</b>
Coût des ventes	(299,8)	(278,7)	(167,2)	(745,7)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(220,7)	(199,1)	(77,3)	(497,1)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(2,0)	(15,0)	(2,3)	(19,3)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>158,5</b>	<b>115,2</b>	<b>52,8</b>	<b>326,5</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>23,4%</b>	<b>19,9%</b>	<b>17,9%</b>	<b>21,1%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(7,5)	(11,0)	(2,8)	(21,3) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>151,0</b>	<b>104,2</b>	<b>50,0</b>	<b>305,2</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>22,3%</b>	<b>18,0%</b>	<b>16,9%</b>	<b>19,7%</b>

1. Frais de restructuration (3,3 M€) et autres éléments divers (18,0 M€).

## 2<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2020 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Deuxième trimestre 2020 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>504,3</b>	<b>579,4</b>	<b>233,2</b>	<b>1 316,9</b>
Coût des ventes	(240,5)	(287,7)	(126,7)	(654,9)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(177,1)	(198,0)	(66,4)	(441,5)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(2,5)	(16,2)	(5,8)	(24,5)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>89,2</b>	<b>109,9</b>	<b>45,9</b>	<b>245,0</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>17,7%</b>	<b>19,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>18,6%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(13,8)	(6,6)	(10,3)	(30,7) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>75,4</b>	<b>103,3</b>	<b>35,6</b>	<b>214,3</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>15,0%</b>	<b>17,8%</b>	<b>15,3%</b>	<b>16,3%</b>

1. Frais de restructuration (22,9 M€) et autres éléments divers (7,8 M€).

## 2<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2019 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Deuxième trimestre 2019  
(en millions d'euros)

	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>731,4</b>	<b>633,6</b>	<b>311,8</b>	<b>1 676,8</b>
Coût des ventes	(319,9)	(304,4)	(173,4)	(797,7)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(229,3)	(208,5)	(84,8)	(522,6)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(4,2)	(14,5)	(5,0)	(23,7)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>186,4</b>	<b>135,2</b>	<b>58,6</b>	<b>380,2</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>25,5%</b>	<b>21,3%</b>	<b>18,8%</b>	<b>22,7%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(8,5)	(9,3)	(5,0)	(22,8) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>177,9</b>	<b>125,9</b>	<b>53,6</b>	<b>357,4</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>24,3%</b>	<b>19,9%</b>	<b>17,2%</b>	<b>21,3%</b>

1. Frais de restructuration (7,5 M€) et autres éléments divers (15,3 M€).

# 3<sup>ème</sup> TRIMESTRE 2020 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Troisième trimestre 2020 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>633,7</b>	<b>739,6</b>	<b>288,0</b>	<b>1 661,3</b>
Coût des ventes	(279,6)	(357,0)	(153,6)	(790,2)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(202,3)	(228,5)	(70,7)	(501,5)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(2,9)	(19,3)	(1,6)	(23,8)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>154,7</b>	<b>173,4</b>	<b>65,3</b>	<b>393,4</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>24,4%</b>	<b>23,4%</b>	<b>22,7%</b>	<b>23,7%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(33,3)	(13,9)	(1,7)	(48,9) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>121,4</b>	<b>159,5</b>	<b>63,6</b>	<b>344,5</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>19,2%</b>	<b>21,6%</b>	<b>22,1%</b>	<b>20,7%</b>

1. Frais de restructuration (16,9 M€) et autres éléments divers (32,0 M€).

# 3<sup>ème</sup> TRIMESTRE 2019 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Troisième trimestre 2019 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>625,5</b>	<b>723,4</b>	<b>313,2</b>	<b>1 662,1</b>
Coût des ventes	(277,0)	(350,2)	(174,8)	(802,0)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(210,3)	(232,6)	(84,2)	(527,1)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(3,8)	(17,9)	(2,5)	(24,2)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>142,0</b>	<b>158,5</b>	<b>56,7</b>	<b>357,2</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>22,7%</b>	<b>21,9%</b>	<b>18,1%</b>	<b>21,5%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(11,2)	(10,0)	(0,1)	(21,3) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>130,8</b>	<b>148,5</b>	<b>56,6</b>	<b>335,9</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>20,9%</b>	<b>20,5%</b>	<b>18,1%</b>	<b>20,2%</b>

1. Frais de restructuration (7,1 M€) et autres éléments divers (14,2 M€).

# 4<sup>ème</sup> TRIMESTRE 2020 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Quatrième trimestre 2020  
(en millions d'euros)

	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>698,2</b>	<b>593,6</b>	<b>313,8</b>	<b>1 605,6</b>
Coût des ventes	(302,3)	(276,7)	(177,5)	(756,5)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(224,2)	(212,2)	(84,7)	(521,1)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(5,3)	(20,4)	(10,1)	(35,8)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>177,0</b>	<b>125,1</b>	<b>61,7</b>	<b>363,8</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>25,4%</b>	<b>21,1%</b>	<b>19,7%</b>	<b>22,7%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(12,3)	(11,6)	(9,2)	(33,1) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	16,2	(0,1)	0,0	16,1
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>148,5</b>	<b>113,6</b>	<b>52,5</b>	<b>314,6</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>21,3%</b>	<b>19,1%</b>	<b>16,7%</b>	<b>19,6%</b>

1. Frais de restructuration (23,0 M€) et autres éléments divers (10,1 M€).

# 4<sup>ème</sup> TRIMESTRE 2019 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ AVANT ET APRÈS AUTRES PRODUITS (CHARGES) OPÉRATIONNELS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Quatrième trimestre 2019  
(en millions d'euros)

	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>724,1</b>	<b>667,9</b>	<b>341,4</b>	<b>1 733,4</b>
Coût des ventes	(333,7)	(321,6)	(183,8)	(839,1)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(223,2)	(220,3)	(86,1)	(529,6)
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les frais administratifs, commerciaux, R&D et autres frais opérationnels	(2,5)	(16,0)	(3,0)	(21,5)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>169,7</b>	<b>142,0</b>	<b>74,5</b>	<b>386,2</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>23,4%</b>	<b>21,3%</b>	<b>21,8%</b>	<b>22,3%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(44,1)	(10,0)	(4,5)	(58,6) <sup>(1)</sup>
Déduction des amortissements, dépréciations et frais et produits liés aux acquisitions comptabilisés dans les autres produits (charges) opérationnels	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>125,6</b>	<b>132,0</b>	<b>70,0</b>	<b>327,6</b>
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>17,3%</b>	<b>19,8%</b>	<b>20,5%</b>	<b>18,9%</b>

1. Frais de restructuration (13,0 M€) et autres éléments divers (45,6 M€).

## 2020 – RÉCONCILIATION DE LA MARGE BRUTE D'AUTO-FINANCEMENT ET DU RÉSULTAT NET

En millions d'euros	2019	2020
<b>Résultat net</b>	<b>836,1</b>	<b>682,0</b>
Amortissements et dépréciations	309,4	337,7
Variation des autres actifs et passifs non courants et des impôts différés non courants	64,6	119,2
(Gains)/pertes de change latents	5,1	(1,5)
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	5,0	(11,6)
Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	1,5	(17,1)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 221,7</b>	<b>1 108,7</b>

## 2020 – RÉCONCILIATION DU CASH FLOW LIBRE ET DU CASH FLOW LIBRE NORMALISÉ AVEC LA MARGE BRUTE D'AUTO-FINANCEMENT

En millions d'euros	2019	2020	Evolution en %
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 221,7</b>	<b>1 108,7</b>	<b>-9,2%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>18,4%</i>	<i>18,2%</i>	
Baisse (Hausse) du besoin en fonds de roulement	17,7	53,2	
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>1 239,4</b>	<b>1 161,9</b>	<b>-6,3%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>18,7%</i>	<i>19,0%</i>	
Investissements (dont frais de développement capitalisés)	(202,2)	(155,1)	
Produit résultant des cessions d'actifs	7,1	22,3	
<b>Cash flow libre</b>	<b>1 044,3</b>	<b>1 029,1</b>	<b>-1,5%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>15,8%</i>	<i>16,9%</i>	
Hausse (Baisse) du besoin en fonds de roulement	(17,7)	(53,2)	
(Hausse) Baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(16,8)	58,3	
<b>Cash flow libre normalisé</b>	<b>1 009,8</b>	<b>1 034,2</b>	<b>+2,4%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>15,2%</i>	<i>17,0%</i>	

# PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION (1/2)

2019	T1	S1	9M	Année pleine
<b>Intégration globale</b>				
Debflex	Bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
Netatmo	Bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
Trical	Bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
Universal Electric Corporation		Bilan seulement	6 mois	9 mois
Connectrac				Bilan seulement
Jobo Smartech				Bilan seulement

# PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION (2/2)

2020	T1	S1	9M	Année pleine
<b>Intégration globale</b>				
Debflex	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
Netatmo	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
Trical	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
Universal Electric Corporation	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
Connectrac	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
Jobo Smartech	Bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
Focal Point	Bilan seulement	Bilan seulement	7 mois	10 mois
Borri <sup>(1)</sup>				Bilan seulement
Champion One				Bilan seulement
Compose				Bilan seulement

1. Borri, spécialiste italien des *UPS*, jusque-là consolidé par mise en équivalence.

# CONTACTS

## COMMUNICATION FINANCIERE

### **LEGRAND**

Ronan MARC

Tél : +33 (0)1 49 72 53 53

ronan.marc@legrand.fr

## COMMUNICATION PRESSE

### **PUBLICIS CONSULTANTS**

Laurence BAULT

Mob : +33 (0)7 85 90 63 36

Laurence.bault@publicisconsultants.com

# AVERTISSEMENT

---

Les informations contenues dans cette présentation n'ont pas fait l'objet d'une vérification indépendante et aucun confort ou garantie, expresse ou implicite, n'est donné quant à la sincérité, l'exactitude, l'exhaustivité ou la véracité de l'information ou des opinions contenues dans le présent document.

Cette présentation contient des informations sur les marchés de Legrand et le positionnement de Legrand sur ces marchés. A la connaissance de Legrand, il n'existe aucun rapport officiel de l'industrie ou de marché couvrant ou traitant ses marchés. Legrand réunit des données sur ses marchés par l'intermédiaire de ses filiales qui compilent annuellement des données sur les marchés concernés à partir de contacts formels ou informels avec des professionnels de l'industrie, des distributeurs de produits électriques, de statistiques du bâtiment et de données macroéconomiques. Legrand estime sa position sur ses marchés sur la base des données précitées et sur la base du chiffre d'affaires réel réalisé sur les marchés en cause sur la même période.

Le présent document peut contenir des estimations et/ou des informations prospectives. Ces informations ne constituent pas des prévisions relatives aux résultats de Legrand ou à d'autres indicateurs de performance, mais des tendances ou des objectifs, selon le cas. Ces informations sont par nature sujettes à des risques et incertitudes, dont la plupart ne sont pas du ressort de Legrand, dont notamment les risques décrits dans le document de référence de Legrand disponible sur son site internet ([www.legrandgroup.com](http://www.legrandgroup.com)). Ces informations ne constituent pas des garanties quant aux performances futures de Legrand qui sont susceptibles de différer de manière significative. Legrand ne s'engage pas à publier de mise à jour de ces informations 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.

ADR non sponsorisés. Legrand ne sponsorise pas de programme d'American Depositary Receipt (ADR) concernant ses actions. Tout programme d'ADR existant actuellement est « non sponsorisé » et n'a aucun lien, de quelque nature que ce soit, avec Legrand. Legrand décline toute responsabilité concernant un tel programme.