

13 février 2025

# Publication annuelle

# 2024

#LegrandImprovingLives\*

\*Legrand améliore les vies

 **legrand**<sup>®</sup>

# Agenda

1. **Faits marquants**
2. **Résultats annuels 2024**
3. **Dividende proposé**
4. **Performance RSE 2024**
5. **Perspectives moyen terme**
6. **Objectifs annuels 2025**
7. **Agenda financier & *Corporate access***
8. **Annexes**



# Faits marquants

# Faits marquants

## Legrand atteint pleinement ses objectifs annuels 2024

- Croissance des ventes : +3,9% (organique et acquisitions)
- Marge opérationnelle ajustée : 20,5% du chiffre d'affaires (après acquisitions)
- Résultat net part du Groupe : 13,5% du chiffre d'affaires
- *Cash flow* libre : 1,3 Md€, 14,9% du chiffre d'affaires
- Taux de réalisation de la feuille de route RSE : 113% en 2024

## Le Groupe en ordre de marche vers ses ambitions 2030

- Forte progression de l'activité centre de données (*datacenters*), qui représente désormais ~20% du CA (proforma<sup>1</sup>)
- 9 acquisitions annoncées sur 12 mois, dont 1 annoncée aujourd'hui
- Cadence très soutenue de lancements de produits nouveaux
- Satisfaction clients élevée et en progression

## 2025 : Legrand vise une accélération de son développement

- Croissance du chiffre d'affaires (organique et acquisitions) : +6% à +10%

1. Après prise en considération de 12 mois de chiffres d'affaires pour les sociétés acquises sur l'année



# Résultats annuels 2024

# 2024 - Legrand atteint pleinement ses objectifs annuels 2024

	OBJECTIFS 2024 <sup>1</sup>	RÉALISATIONS 2024	
<b>Croissance des ventes</b>	<b>en légère croissance</b> Organique + acquisitions	<b>+3,9%</b> Organique + acquisitions	✓ Conditions de marché défavorables Rythme soutenu d'acquisition Forte croissance des centres de données
<b>Marge opérationnelle ajustée</b>	Février 2024 <b>20,0% à 20,8%</b> des ventes <u>avant</u> acquisitions	<b>20,6%</b> des ventes <u>avant</u> acquisitions	✓ Inflation des salaires Pricing & productivité Investissement en R&D & en restructurations Absorption totale de la dilution des acquisitions
	Novembre 2024 <b>20,0% à 20,4%</b> des ventes <u>après</u> acquisitions	<b>20,5%</b> des ventes <u>après</u> acquisitions	
<b>Taux de réalisation RSE</b>	<b>≥100%</b> Pour 2024	<b>113%</b> Pour 2024	✓ Nombreuses initiatives 2024 soutenant la création de valeur

1. Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer aux communiqués de presse des 15 février et 7 novembre 2024

# 2024 - Évolution des ventes

En millions €



**+3,9%**

**Organique + acquisitions**



**Organique**

**Croissance externe<sup>1</sup>: +2,2%**

**Effet de change<sup>2</sup>**

1. Sur la base des acquisitions annoncées, cet effet serait en 2025 proche de +4% en année pleine

2. Sur la base des taux de change moyens du mois de janvier 2025 seul, l'effet de change annuel sur le chiffre d'affaires serait d'environ +1,5% en 2025

# 2024 - Évolution organique du chiffre d'affaires par destination

**EUROPE**  
40,0% DU GROUPE

**-2,3%**

Marché du bâtiment en retrait dans la plupart des pays

**Pays matures -3,1%**  
(34,8% du Groupe)

Belles résistances en Italie comme en Espagne  
Recul en France et au Royaume Uni

**Nouvelles économies +3,4%**

Progression des ventes en Turquie  
Belle résistance en Europe de l'Est

**AMÉRIQUE NORD & CENTRALE**  
40,1% DU GROUPE

**+4,5%**

**États-Unis +5,7%**  
(37,0% du Groupe)

Fort succès rencontré des offres dédiées  
aux centres de données

**Mexique & Canada**  
Recul des ventes

**RESTE DU MONDE**  
19,9% DU GROUPE

**+1,3%**

**Asie-Pacifique -2,7%**  
(12,1% du Groupe)

- Bonne croissance en Inde
- Très forte baisse en Chine

**Afrique & Moyen-Orient +6,9%**  
(3,7% du Groupe)

- Croissance marquée au Moyen-Orient
- Hausse en Afrique

**Amérique du Sud +8,8%**  
(4,1% du Groupe)

Belle progression au Brésil et au Chili

**Croissance organique +1% dont ~+15% pour les centres de données**

# 2024 - Marge opérationnelle ajustée

2023	Marge opérationnelle ajustée	21,0%
	Évolution organique de la marge	-0,4 pt
2024	Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions <sup>1</sup>	20,6%
	Impact des acquisitions	-0,1 pt
2024	Marge opérationnelle ajustée	20,5%

**Forte productivité** qui démontre  
i) la qualité des **positions commerciales** de Legrand et  
ii) sa forte **capacité d'exécution**  
dans un contexte de marché demeuré complexe en 2024

1. À périmètre 2023

# 2024 - Création de valeur

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

**1 166 M€**

13,5% des ventes

Hausse du résultat opérationnel  
Évolution défavorable du  
résultat financier et de change  
Taux d'impôt sur les sociétés stable à 25,9%

## CASH FLOW LIBRE

**1 290 M€**

14,9% des ventes

**Taux de conversion<sup>1</sup> 111%**

1. Cash flow libre / Résultat net part du Groupe

# 2024 - Solidité du bilan

## RATIO DE DETTE NETTE SUR EBITDA<sup>1</sup>

**1,5x**  
en 2024

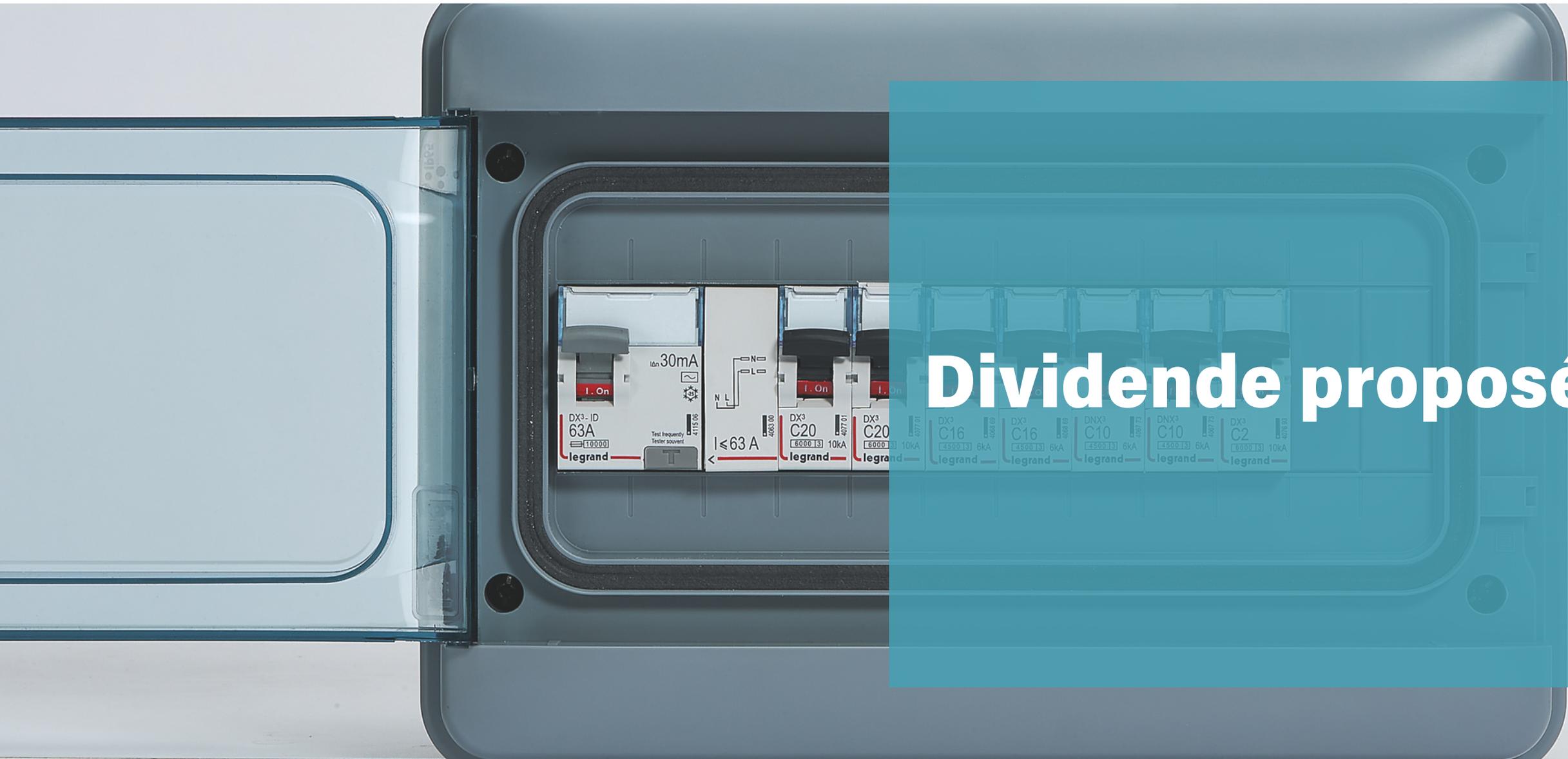
## STRUCTURE DE DETTE

**Dettes nettes**  
**3,0 Md€**

Dettes brutes ~90% à taux fixe & maturité de 4,8 ans

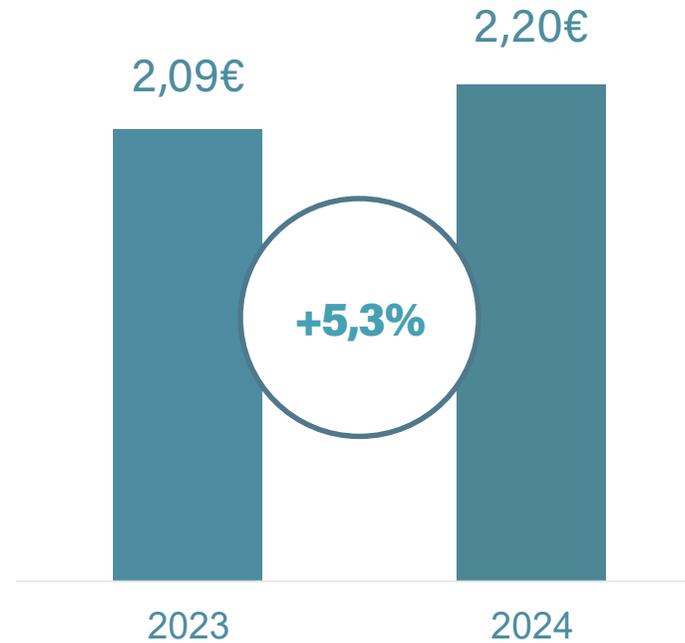
**Cash disponible 2,1 Md€**

1. Sur la base de l'EBITDA des 12 derniers mois



# Dividende proposé

# 2024 - Dividende<sup>1</sup> en ligne avec la politique d'allocation du capital



**Proposition avec un taux de distribution proche de 50%**

1. Sous réserve d'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 et payable le 2 juin 2025  
Cette distribution se fera intégralement par prélèvement sur le bénéfice distribuable



# Performance RSE 2024

# Performance RSE 2024 - Réalisation de la feuille de route

122%

FAVORISER LA  
**DIVER  
SITE &  
L'INCLU  
SION** 

PROMOUVOIR  
**L'ECO  
NOMIE  
CIRCU  
LAIRE** 

85%

**113%**

de réalisation 2024  
pour la 5<sup>ème</sup> feuille de route  
RSE 2022-2024

136%

RÉDUIRE NOTRE  
**IMPACT  
CARBONE** 

ÊTRE UN  
**ACTEUR  
RESPON  
SABLE** 

108%

Journée investisseurs  
pour présenter la 6<sup>ème</sup> feuille de route RSE 2025-2027: 25 mars 2025

# Performance extra-financière 2024 - Exemples de réalisations

## DIVERSITÉ & INCLUSION



**30,5%** de taux de féminisation des postes de *management*<sup>1</sup>

**94%** des collaborateurs au sein d'entités labélisées *GEEIS-Diversity*<sup>2</sup>

Plus de **4,300 nouvelles opportunités** pour personnes en **début de carrière**

## IMPACT CARBONE



**-53% d'émissions directes de CO<sub>2</sub>** (Scopes 1&2, courant, sur 3 ans), dépassant nettement les objectifs

**~330 fournisseurs clés** engagés à **réduire** leurs **émissions de CO<sub>2</sub>**

## ÉCONOMIE CIRCULAIRE



**~10% de plastiques recyclés**  
**~44% de métaux recyclés** dans les produits

**75%** des ventes couvertes par des **Profils Environnementaux Produits (PEP)**

## ACTEUR RESPONSABLE



**96%** des employés **formés au moins 7 heures**

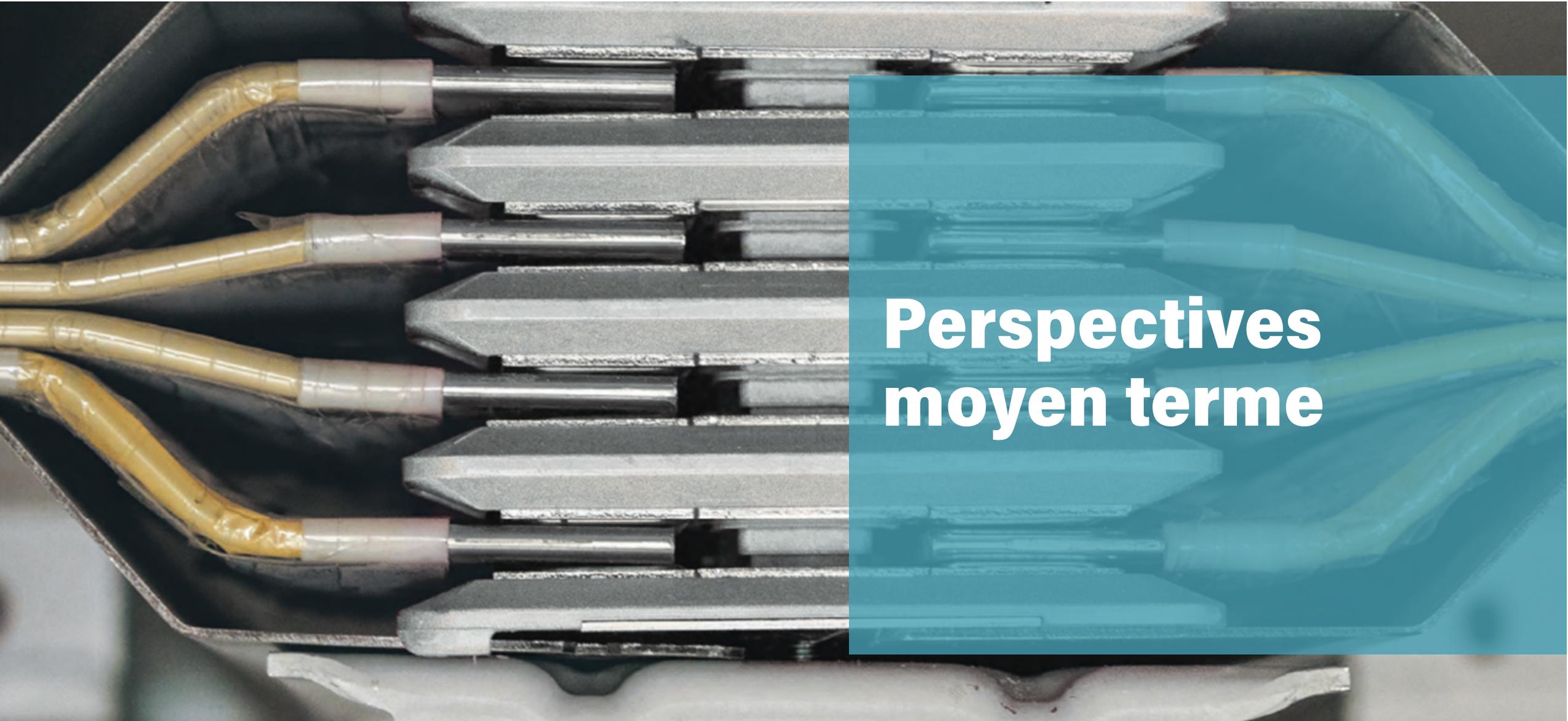
**-26% d'accidents au travail** sur 3 ans

**98% de réalisation** en **éthique des affaires**



**Prise de participation dans Circul'R**  
Société française d'expertise et conseil en économie circulaire





# Perspectives moyen terme

# Rappel des ambitions à 2030

## Chiffres d'affaires

**12 Md€ à 15 Md€** en 2030  
+6% à +10% *CAGR* (combinant organique et acquisitions)

## Marge opérationnelle Ajustée<sup>1</sup>

**~20%** du chiffre d'affaires  
amélioration organique compensant la dilution des acquisitions

## Cash Flow libre

**~10 Md€** sur la période 2025-2030  
13% à 15% du chiffre d'affaires en moyenne

## Allocation du Capital

**Acquisitions ~5 Md€ investis** entre 2025 et 2030  
**Dividende ~50%** du résultat net

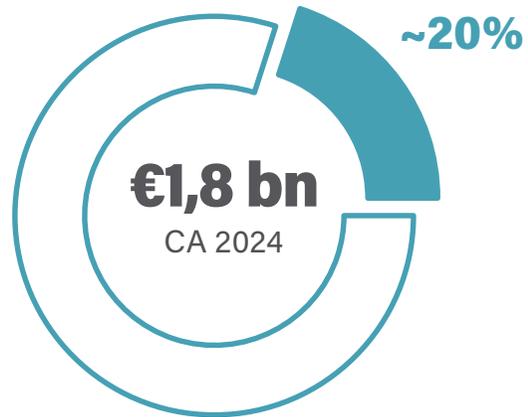
## Ventes éco-responsables

**80%** du chiffre d'affaires  
Réduction des émissions conforme à l'engagement Net Zéro

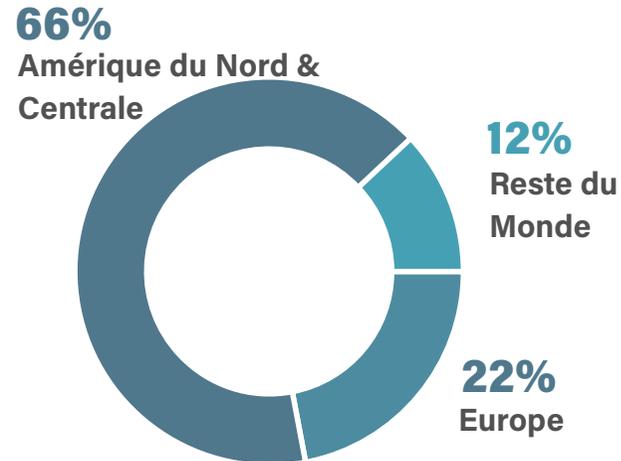
1. Marge opérationnelle ajustée « tout compris » : incluant les coûts de restructuration

# Centres de données : 20% (proforma<sup>1</sup>) de nos ventes en 2024

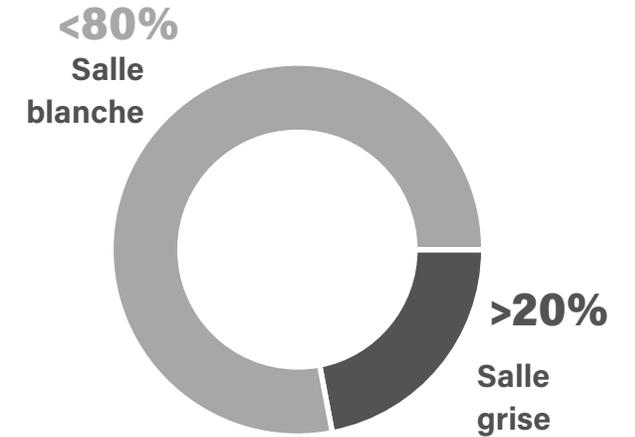
## % DU CA GROUPE



## GÉOGRAPHIES



## PAR ESPACE



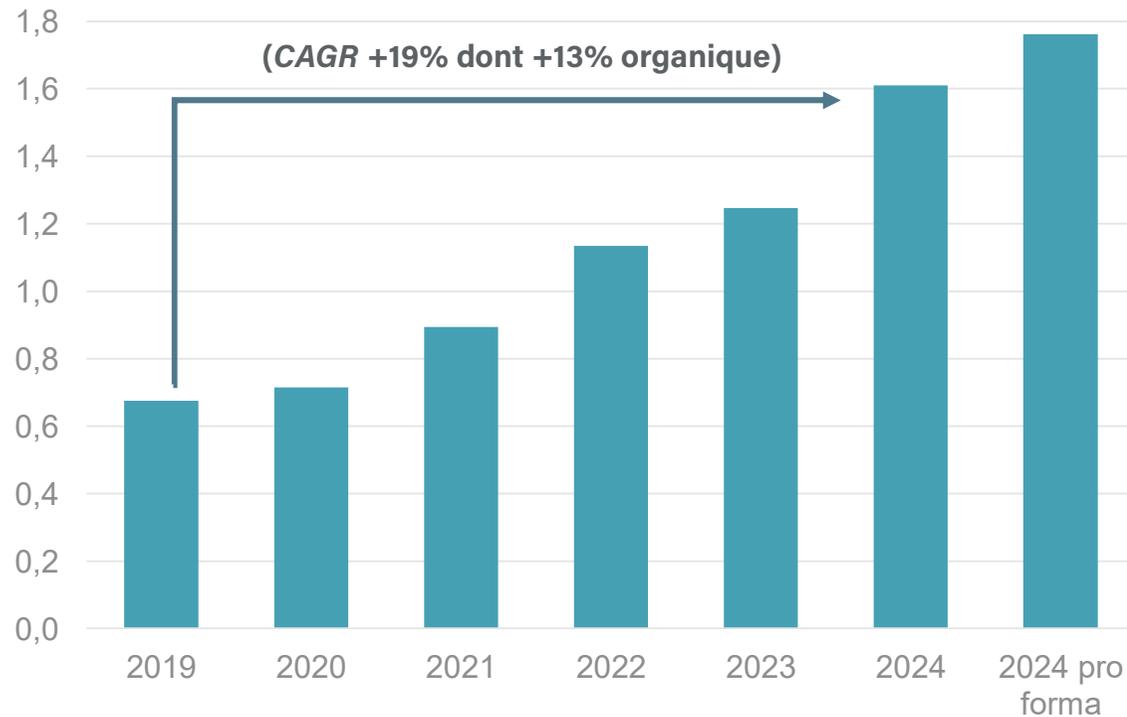
1. Après prise en considération de 12 mois de chiffres d'affaires pour les sociétés acquises sur l'année

Réalisé 2024 : <20% des ventes du Groupe / 68% Amérique du Nord et Centrale- 20% Europe - 12% Reste du Monde / 15% Salle grise

# Centres de données : croissance rapide et vitalité

## CROISSANCE RAPIDE DES VENTES SUR 5 ANS

Chiffre d'affaires des centres de données en Md€



## ÉVOLUTION TRIMESTRIELLE DES VENTES ET VITALITÉ DU CARNET DE COMMANDES

2024	T1	T2	T3	T4
<b>Évolution des ventes Organique vs. 2023</b>	-	+	++	+++
<b>Book-to-Bill</b>	>1 pour chaque trimestre			

# Centres de données : Notre stratégie

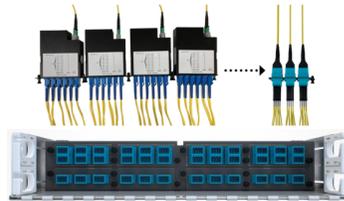
Proposer une suite de solutions technologiques de référence pour les applications critiques afin d'améliorer l'efficacité et la durabilité des centres de données

## UNE OFFRE PRÊTE POUR L'IA



*Ex.: L'échangeur de chaleur par porte arrière d'USystems peut refroidir jusqu'à 200 kW par rack grâce à un circuit d'eau en boucle fermée, ce qui garantit des performances thermiques et énergétiques optimales. Aucune infrastructure spécialisée n'est nécessaire, le système est monté sur des racks standards, peut être installé ultérieurement, occupe une faible surface au sol, et est facile à installer et à déployer*

## UNE TECHNOLOGIE DE RÉFÉRENCE



*Ex.: Le système de fibre optique Infinium acCLAIM offre une transmission de données à grande vitesse de la manière la plus économe en énergie et la plus durable possible. L'introduction de connexions directes de dérivation (au lieu d'une cassette complète) permet d'obtenir un système qui offre une connectivité sans perte et une évolutivité quasi illimitée.*

## INTEROPÉRABILITÉ DCIM/BMS



*Ex.: le PDU intelligent Raritan PX4 fonctionne avec tous les types de DCIM. Conception technologique de prise à haute densité libérant de l'espace pour plus de prises dans un PDU. Système intuitif de verrouillage des prises et cordons d'alimentation. Prise hybride C13 & C19 pouvant accueillir les câbles d'alimentation C20 & C14 dans une seule prise flexible.*

## POUR TOUT TYPE DE DATACENTER



*E.g.: Legrand DMX3, DPX, DX avec mesure intégrée, une protection sur mesure jusqu'à 6 300 A et une continuité de service optimale pour tous types de centres de données. Mesure, diagnostic et gestion : 3 actions appliquées à la consommation d'énergie permettant de réaliser de réelles économies.*

# Centres de données : des solutions critiques et de référence

## SALLE BLANCHE

### BUSWAY



Système révolutionnaire de busway modulaires

### RACKS



Standards, à flux d'air optimisés, à haut e densité pour l'IA

### EZ-PATH®



Protection optimale contre la propagation du feu, quel que soit le facteur de charge des câbles

### KVM & SERIAL CONSOLES



Gestion à haute performance, fiable et sécurisée de l'infrastructure du centre de données

### CHEMINEMENT DE CÂBLES SUSPENDUS



Solutions personnalisées utilisant des chemins de câbles solides et intelligemment conçus, allant de solutions en treillis métallique aux solutions pour charges lourdes

### TRANSCEIVERS



Interopérabilité, disponibilité et fiabilité du cuivre à la fibre

### SMART PDU



Fournit une distribution d'énergie fiable pour les racks, offre des fonctions de mesure et de gestion à distance

### REFROIDISSEMENT



Gestion optimisée des flux d'air, couloirs froids et échangeurs de chaleur à l'arrière des portes

### CONFINEMENT



Solutions de confinement flexibles et modulaires

### INTERRUPTEUR DE TRANSFERT STATIQUE



Assurer le fonctionnement ininterrompu des équipements informatiques critiques

### SYSTÈMES DE CÂBLAGE EN FIBRE OPTIQUE ET CUIVRE



Des solutions complètes conçues pour offrir les performances réseau les plus avancées, avec une variété d'options de densité et de connecteurs pour une compatibilité maximale

### BUSBARS



Systèmes de de barres métalliques offrant simplicité, rapidité et flexibilité lors de la planification et de l'installation

### TABLEAU DE DISTRIBUTION PRINCIPAL, ARMOIRES ET DISPOSITIFS DE PROTECTION



Des solutions fiables de distribution, de mesure et de protection de l'énergie garantissant la continuité du service

### UPS



Continuité et qualité de l'alimentation avec des solutions monophasées à triphasées modulaires, comprenant la correction du facteur de puissance

### TRANSFORMATEURS



Large gamme de transformateurs secs de haute qualité et respectueux de l'environnement allant de 50kVA à 20MVA

## SALLE GRISE

# Centres de données : Exemples de projets emblématiques en 2024

## Des solutions configurables et personnalisées pour les infrastructures les plus exigeantes



### États-Unis - Monde

Acteur mondial des logiciels et des technologies basé aux États-Unis

**Salle blanche ~100 M\$ sur >1an**  
**PDU, racks, connectivité**

Utilisateur final : Américain, Metteurs en œuvre: Mondiaux  
Legrand: solutions personnalisées conçues pour des environnements sécurisés à haute performance, compatibles avec une large gamme de technologies réseaux et infrastructures  
Facteurs clés de succès : Support projets à l'échelle mondiale, capacité de fabrication sur mesure et technologie éprouvée



### Colocation en Allemagne

Opérateur de centres de données de premier plan

**Salle blanche ~ 5 M€**  
**busways, racks, PDUs, confinement, capteurs**

Utilisateurs finaux : Variés (tech, banques, télécom)  
Legrand: produits personnalisés provenant de différents pays  
Facteurs clés de succès : Relations avec les utilisateurs finaux, coordination étroite pour respecter les délais



### Malaisie 100MW Hyperscale

Géant américain de la tech

**Salle blanche ~40 M\$**  
**Cheminement de câbles, PDUs, busways, busbars, confinement**

Utilisateur: US, Maître d'oeuvre: Malaisie, Ingénierie : Singapour  
Legrand : produits personnalisés provenant de tous les continents, service d'installation du confinement  
Facteurs clés de succès : Approche par grand compte. Capacité à répondre au cahier des charges technique, réactivité et adaptabilité aux évolutions de design demandées par le client. Coordination globale, y.c. chaîne d'approvisionnement



### États-Unis- Entraînement IA

Leader technologique américain en plateforme d'entraînement d'IA

**Salle blanche ~20M\$**  
**Armoires sur mesure et refroidissement par la porte arrière**

Utilisateur final : Acteurs divers de la tech, Client : entraînement d'un large modèle d'IA  
Legrand: Conception, ingénierie et fabrication d'armoires personnalisées et refroidissement à haute efficacité  
Facteurs clés de succès : Solution intégrée clé en main conçue pour des applications d'IA exigeantes, agilité de la chaîne de fabrication et d'approvisionnement



### Colocation en Espagne

Géant américain de la tech

**Salle blanche > 1 M€**  
**Racks, confinement, cheminement de câbles**

Utilisateur final : Américain, Ingénierie: Espagne  
Legrand: Produits par l'intermédiaire de partenaires et d'installateurs de confiance  
Facteurs clés de succès : Coordination par l'équipe Europe Legrand Datacenter. Historique avec les parties prenantes. Liste des fournisseurs approuvée par l'utilisateur final



### Chili 13MW Colocation PoP

Propriétaire de premier plan de datacenters en Amérique Latine

**Salle grise ~3 M\$**  
**Panneaux d'alimentation**

Utilisateur: Brésil, Maître d'oeuvre : Brésil, Ingénierie : C.-Rica  
Legrand+Teknica Chili: produits, personnalisation, intégration, installation, mise en service, 7x24 services après-vente  
Facteurs clés de succès : réputation et historique avec toutes les certifications, pack complet de services, agilité dans la personnalisation poussée de la solution (cahier des charges technique + réglementation locales)

# Accélération de la politique d'acquisitions de Legrand

9 acquisitions annoncées sur 12 mois, soit ~430 M€ de ventes annuelles pour 2024

	ACQUISITIONS	CA
Modes de vie numériques (santé connectée)	 enovation <small>care to connect</small>	Leader néerlandais des logiciels de <b>santé connectée</b> >60 M€
	 performati <small>improving healthcare</small>	Spécialiste néerlandais des <b>logiciels de santé connectée</b> <b>Annoncé aujourd'hui</b> >20 M€
Centres de données	 NETRACK <small>ENCLOSURES</small> <small>STORE   SECURE   STREAMLINE   SYSTEMISE</small>	Spécialiste indien de <b>racks</b> ~10 M€
	 DAVENHAM	Spécialiste irlandais de <b>systèmes de distribution basse tension</b> ~120 M€
	 VANS	<b>Leader</b> australien des <b>busbars</b> <10 M€
	 UPSISTEMAS	Spécialiste colombien des <b>services d'infrastructures techniques</b> ~30 M€
	 POWERBUSWAY	Spécialiste nord-américain de premier plan des <b>gainés</b> de puissance ~70 M€
Infrastructures essentielles	 Australian Plastic Profiles	<b>Leader</b> australien en <b>cheminement de câbles</b> (conduits) >100 M€
	 MECHANICAL SUPPORT SYSTEMS	Spécialiste néo-zélandais de <b>cheminement de câbles</b> >10 M€

# Accélération de la politique d'acquisitions de Legrand

9 acquisitions annoncées sur 12 mois, soit ~430 M€ de ventes annuelles pour 2024

## CENTRES DE DONNÉES

**240 M€**

**de ventes acquises**

y compris des positions de premier plan dans la salle grise en Europe et en Amérique du Nord

## MODES DE VIE NUMÉRIQUES

Entrée dans le marché très porteur de la

**Santé  
connectée**

complétant les offres existantes de Legrand dans l'assistance à l'autonomie

## GÉOGRAPHIES

Chiffre d'affaires

**~X2**

en

**Océanie**

# Des acquisitions renforçant l'exposition des ventes vers la transition énergétique et digitale

25 acquisitions depuis 2020<sup>1</sup> soit ~3,0 Md€ investis pour ~1,2 Md€ de ventes annuelles



1. Incluant 2020

# De nombreux lancements de produits sur l'année

## 2024 - Lancements de produits dans la transition énergétique et digitale

### TRANSITION ÉNERGÉTIQUE



Keor MP | UPS triphasés



DPX



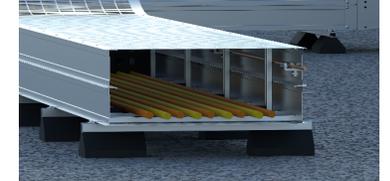
LINEA 5000 with Netatmo



KNX Mallia Senses



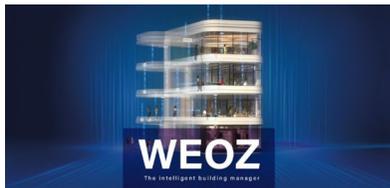
Linkeo PDU



Cable Bus



Gamme Light Up



WEOZ™



Home + Control



LCS3 Système de fibre optique



Cablobend

### MODES DE VIE NUMÉRIQUES

### CENTRES DE DONNÉES (*DATACENTERS*)

**R&D "cash": 4,5% du chiffre d'affaires total 2024**

Croissance des dépenses de R&D (compte de résultat): +8% en 2024 vs 2023

# De nombreux lancements de produits sur l'année 2024 - Lancements de produits dans les infrastructures essentielles

## INFRASTRUCTURES ESSENTIELLES



Céliane™



Light Now



Chief Tempo™ système de montage mural pour écran plat



SANUS *Advanced Full-Motion 4D*



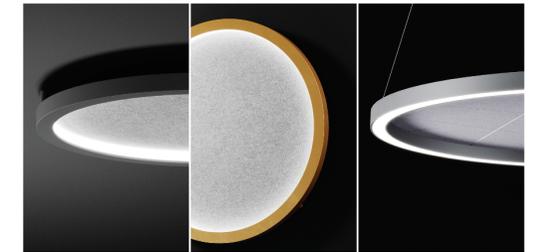
Seano™



Ultra Thin



Armoires murales Linkeo



REV éclairage architectural

**R&D "cash": 4,5% du chiffre d'affaires total 2024**

Croissance des dépenses de R&D (compte de résultat): +8% en 2024 vs 2023

# 2024 - Amélioration de la satisfaction clients

## UNE SATISFACTION CLIENTS DE PREMIER PLAN

CSAT<sup>1</sup>  
NPS<sup>2</sup>



2022



2023



2024

## INITIATIVES

~400 k clients interrogés dans 77 pays  
Processus de *feedback* en boucle fermée

### Succès des initiatives en termes de

- Support technique
- Formations
- Processus commande-facturation-livraison

Offrir la meilleure expérience client

1. CSAT: Customer SATisfaction: nombre de clients satisfaits et très satisfaits sur le nombre de réponses des clients

2. NPS: Net Promoter Score: pourcentage de promoteurs moins pourcentage de détracteurs. Niveau « excellent » à partir de 30



# Objectifs annuels 2025

# Objectifs annuels 2025

Le Groupe poursuivra en 2025 son développement rentable et responsable dans le cadre de sa feuille de route stratégique.

Tenant compte des perspectives macroéconomiques mondiales actuelles et **des politiques douanières effectivement appliquées à la date de la présente publication**, et confiant dans son modèle de création de valeur intégrée, Legrand se fixe pour objectifs pour l'année 2025 :

- une **croissance de ses ventes comprise entre +6% et +10%** (organique et par acquisition, hors effets de change) ;
- une **marge opérationnelle ajustée<sup>1</sup>** (après acquisitions) **globalement stable** par rapport à celle de l'année 2024 ;
- un **taux de réalisation RSE d'au moins 100%** pour la première année de sa feuille de route 2025-2027<sup>2</sup>.

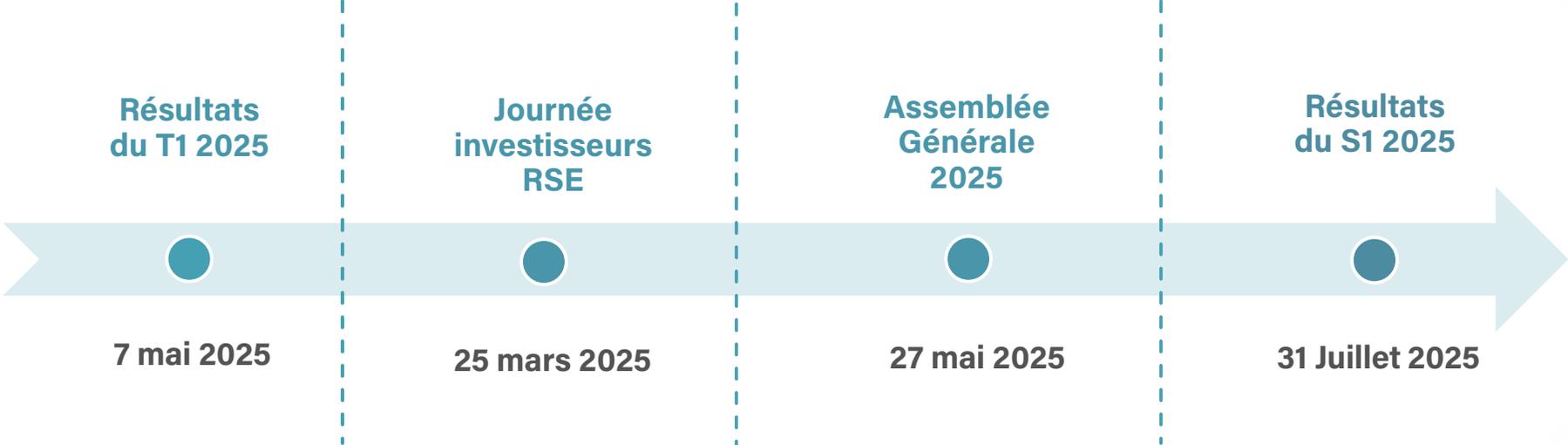
1. All-in adjusted Ebit margin: **including** restructuring costs

2. Les piliers de la nouvelle feuille de route RSE seront détaillés lors de la journée investisseurs virtuelle dédiée du 25 mars 2025



# Agenda Financier & *Corporate access*

# Agenda financier



# Calendrier<sup>1</sup> Corporate access 2025

## FY 2024 - Roadshows

Date	Broker	Lieu	Participants Legrand
14 février 2025	Kepler Cheuvreux	Paris	Équipe de direction
17 & 18 février 2025	Goldman Sachs	Londres	Équipe de direction
19 février 2025	Bernstein SG	New York	Équipe de direction
19 & 20 février 2025	Berenberg	Zurich + Genève	Équipe de direction
25 & 26 février 2025	RBC Capital Markets	Montréal + Toronto	Équipe de direction
25 & 26 février 2025	Kepler Cheuvreux	Pays nordiques	Équipe de direction
27 février 2025	Bernstein SG	Chicago	Équipe de direction
27 février 2025	Oddo BHF	Francfort	Équipe de direction
4 mars 2025	HSBC	Virtuel – Asie & Australie	Équipe de direction
6 mars 2025	Kepler Cheuvreux	Virtuel – Pays nordiques	Équipe de direction

1. Les dates et les participants peuvent changer

# Calendrier<sup>1</sup> Corporate access 2025

Conférences			
Date	Conférence	Lieu	Participants Legrand
20 février 2025	Barclays – Industrial Select	Miami	Équipe de direction
20 février 2025	Citi – Global Industrial Tech & Mobility	Miami	Équipe de direction
12 mars 2025	CIC Market Solutions – Sales Teaching	Paris	Équipe IR
26 mars 2025	UBS – Global energy transition	Londres	Équipe de direction
13 mai 2025	Oddo BHF Sustainability forum	Paris	Équipe de direction (RSE)
15 mai 2025	UBS – Best of Europe Virtual	Virtuel	Équipe IR
22 mai 2025	JPMorgan – ESG Call Series	Virtuel	Équipe de direction (RSE)

1. Planned dates and participants may change

# Calendrier<sup>1</sup> *Corporate access* 2025

Conférences			
Date	Conférence	Lieu	Participants Legrand
3 juin 2025	Norges - Buy Side global industrials	Londres	Équipe de direction
4 juin 2025	BNPP Exane - CEO conference	Paris	Équipe de direction
12 juin 2025	JPMorgan - European Industrials conference	Londres	Équipe de direction
2 septembre 2025	Morgan Stanley - CEO Unplugged	Londres	Équipe de direction
12 septembre 2025	UBS - Quo Vadis Industrials	Virtuel	Équipe IR
23 septembre 2025	BNPP Exane - Conférence ESG	Paris	Équipe de direction (RSE)
24 septembre 2025	Bernstein SG - Industrials conference	Londres	Équipe de direction
2 décembre 2025	Goldman Sachs - Global industrials	Londres	Équipe de direction
4 décembre 2025	Bernstein SG - SDC Premium Review conference	Paris	Équipe de direction
9 décembre 2025	CIC Market Solutions - CIC Forum	Paris	Équipe IR

1. Planned dates and participants may change



# 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.

**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*.

**La marge brute d'autofinancement** est définie comme les flux de trésorerie des opérations courantes hors variation du besoin en fonds de roulement.

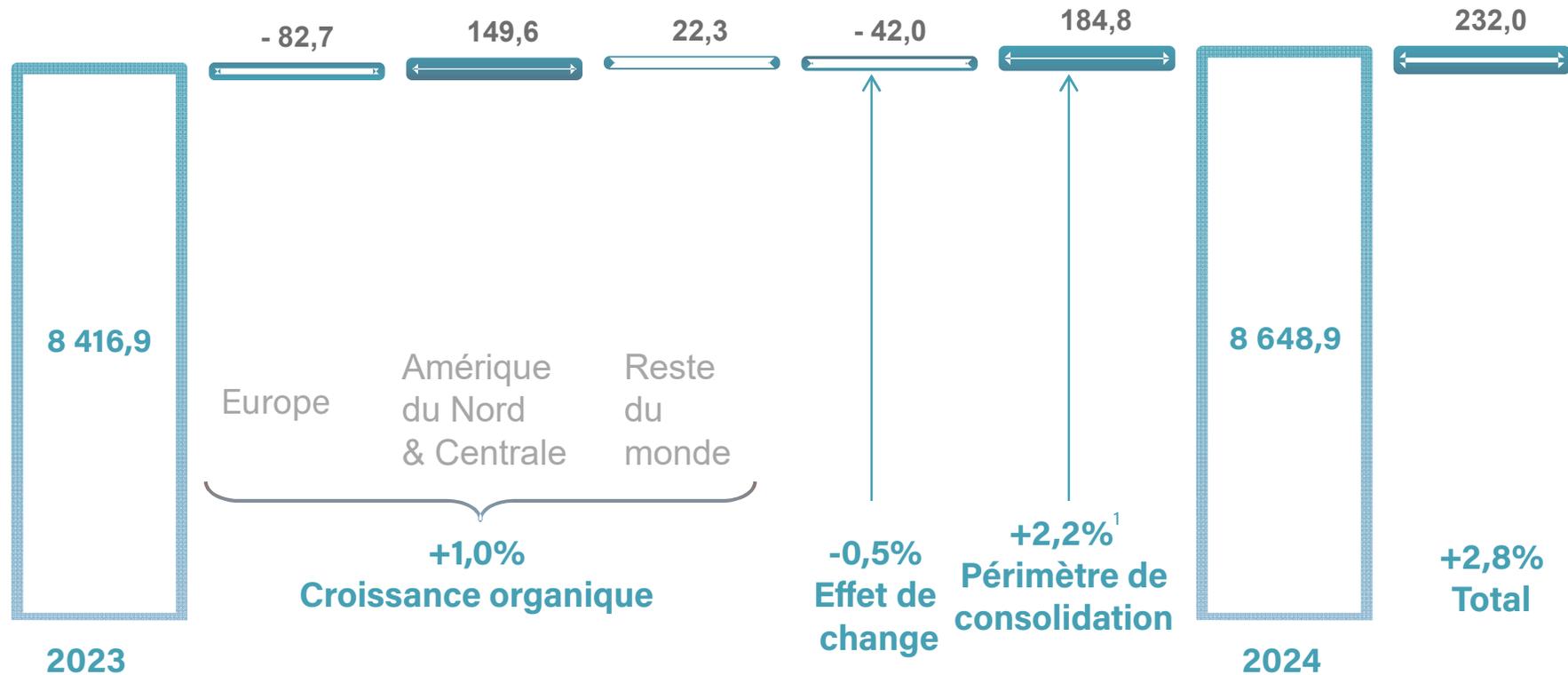
**Le résultat opérationnel ajusté** est le résultat opérationnel ajusté : i/ des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, ii/ des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, iii/ 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.

# Évolution du chiffre d'affaires

Analyse des variations du chiffre d'affaires par destination en 2024 (en M€)



1. Consolidation de Clamper, Tecnica, MSS, ZPE, Netrack, VASS, Enovation, Davenham et impact négatif de la Russie

# 2024 - chiffre d'affaires par destination<sup>(1)</sup>

(M€)	2023	2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	3 489,5	3 458,4	-0,9%	1,2%	-2,3%	0,3%
Amérique du Nord et Centrale	3 246,3	3 465,8	6,8%	2,3%	4,5%	-0,1%
Reste du monde	1 681,1	1 724,7	2,6%	4,0%	1,3%	-2,6%
<b>Total</b>	<b>8 416,9</b>	<b>8 648,9</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,0%</b>	<b>-0,5%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

# 1<sup>er</sup> trimestre 2024 - chiffre d'affaires par destination<sup>(1)</sup>

(M€)	T1 2023	T1 2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	941,1	886,0	-5,9%	-1,0%	-4,7%	-0,2%
Amérique du Nord et Centrale	811,6	757,9	-6,6%	0,1%	-6,0%	-0,8%
Reste du monde	396,9	384,3	-3,2%	5,9%	-5,8%	-3,0%
<b>Total</b>	<b>2 149,6</b>	<b>2 028,2</b>	<b>-5,6%</b>	<b>0,7%</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-1,0%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

## 2<sup>ème</sup> trimestre 2024 - chiffre d'affaires par destination<sup>(1)</sup>

(M€)	T2 2023	T2 2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	893,8	862,9	-3,5%	-2,4%	-1,5%	0,4%
Amérique du Nord et Centrale	824,7	880,6	6,8%	-0,1%	5,8%	1,0%
Reste du monde	426,7	438,6	2,8%	5,7%	-0,7%	-2,1%
<b>Total</b>	<b>2 145,2</b>	<b>2 182,1</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,1%</b>	<b>1,5%</b>	<b>0,1%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

## 3<sup>ème</sup> trimestre 2024 - chiffre d'affaires par destination<sup>(1)</sup>

(M€)	T3 2023	T3 2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	804,6	748,8	-6,9%	-2,8%	-4,1%	-0,1%
Amérique du Nord et Centrale	819,8	858,4	4,7%	0,0%	6,0%	-1,3%
Reste du monde	388,1	411,5	6,0%	5,6%	3,9%	-3,4%
<b>Total</b>	<b>2 012,5</b>	<b>2 018,7</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,7%</b>	<b>-1,3%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

## 4<sup>ème</sup> trimestre 2024 - chiffre d'affaires par destination<sup>(1)</sup>

(M€)	T4 2023	T4 2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	850,0	960,7	13,0%	11,3%	0,6%	0,9%
Amérique du Nord et Centrale	790,2	968,9	22,6%	9,4%	11,6%	0,4%
Reste du monde	469,4	490,3	4,5%	-0,4%	7,2%	-2,2%
<b>Total</b>	<b>2 109,6</b>	<b>2 419,9</b>	<b>14,7%</b>	<b>8,0%</b>	<b>6,2%</b>	<b>0,1%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

# 2024 - chiffre d'affaires par origine<sup>(1)</sup>

(M€)	2023	2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	3 489,5	3 458,4	-0,9%	1,4%	-2,2%	0,3%
Amérique du Nord et Centrale	3 246,3	3 465,8	6,8%	2,0%	4,5%	-0,1%
Reste du monde	1 681,1	1 724,7	2,6%	4,6%	1,3%	-3,0%
<b>Total</b>	<b>8 416,9</b>	<b>8 648,9</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,0%</b>	<b>-0,5%</b>

1. Zone de facturation

# 1<sup>er</sup> trimestre 2024 - chiffre d'affaires par origine<sup>(1)</sup>

(M€)	T1 2023	T1 2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	978,2	918,9	-6,1%	-1,0%	-5,0%	-0,2%
Amérique du Nord et Centrale	829,2	767,5	-7,4%	0,1%	-6,8%	-0,9%
Reste du monde	342,2	341,8	-0,1%	6,8%	-3,4%	-3,2%
<b>Total</b>	<b>2 149,6</b>	<b>2 028,2</b>	<b>-5,6%</b>	<b>0,7%</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-1,0%</b>

1. Zone de facturation

## 2<sup>ème</sup> trimestre 2024 - chiffre d'affaires par origine<sup>(1)</sup>

(M€)	T2 2023	T2 2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	936,0	898,4	-4,0%	-2,6%	-1,8%	0,3%
Amérique du Nord et Centrale	837,4	891,8	6,5%	0,0%	5,4%	1,0%
Reste du monde	371,8	391,9	5,4%	7,1%	0,7%	-2,3%
<b>Total</b>	<b>2 145,2</b>	<b>2 182,1</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,1%</b>	<b>1,5%</b>	<b>0,1%</b>

1. Zone de facturation

## 3<sup>ème</sup> trimestre 2024 - chiffre d'affaires par origine<sup>(1)</sup>

(M€)	T3 2023	T3 2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	843,3	787,0	-6,7%	-2,8%	-3,8%	-0,2%
Amérique du Nord et Centrale	831,0	868,9	4,6%	0,0%	5,9%	-1,3%
Reste du monde	338,2	362,8	7,3%	6,9%	4,3%	-3,8%
<b>Total</b>	<b>2 012,5</b>	<b>2 018,7</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,7%</b>	<b>-1,3%</b>

1. Zone de facturation

# 4<sup>ème</sup> trimestre 2024 - chiffre d'affaires par origine<sup>(1)</sup>

(M€)	T4 2023	T4 2024	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	894,7	1 029,7	15,1%	12,3%	1,5%	1,0%
Amérique du Nord et Centrale	797,3	976,5	22,5%	8,0%	12,9%	0,5%
Reste du monde	417,6	413,7	-0,9%	-1,3%	3,4%	-3,0%
<b>Total</b>	<b>2 109,6</b>	<b>2 419,9</b>	<b>14,7%</b>	<b>8,0%</b>	<b>6,2%</b>	<b>0,1%</b>

1. Zone de facturation

# 2024 - Compte de résultat

En millions d'euros	2023	2024	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 416,9</b>	<b>8 648,9</b>	<b>+2,8%</b>
Marge brute	4 398,9	4 466,1	+1,5%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	52,3%	51,6%	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>1 770,2</b>	<b>1 776,0</b>	<b>+0,3%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>21,0%</b>	<b>20,5%<sup>(1)</sup></b>	
(i) Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions, des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions et	(178,6)	(133,3)	
(ii) impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective)			
Pertes de valeur des goodwill	0,0	0,0	
Résultat opérationnel	1 591,6	1 642,7	+3,2%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	18,9%	19,0%	
Produits et charges financiers	(33,4)	(50,9)	
Gains/(pertes) de change	(8,6)	(13,9)	
Impôts sur le résultat	(401,1)	(409,0)	
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	
Résultat net	1 148,5	1 168,9	+1,8%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>1 148,5</b>	<b>1 166,4</b>	<b>+1,6%</b>

1. 20,6% hors acquisitions (à périmètre 2023)

# 1<sup>er</sup> trimestre 2024 - Compte de résultat

En millions d'euros	T1 2023	T1 2024	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 149,6</b>	<b>2 028,2</b>	<b>-5,6%</b>
Marge brute	1 139,5	1 076,2	-5,6%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	53,0%	53,1%	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>477,2</b>	<b>415,9</b>	<b>-12,8%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>22,2%</b>	<b>20,5%<sup>(1)</sup></b>	
(i) Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions, des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions et	(26,8)	(28,4)	
(ii) impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective)			
Pertes de valeur des goodwill	0,0	0,0	
Résultat opérationnel	450,4	387,5	-14,0%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	21,0%	19,1%	
Produits et charges financiers	(4,0)	(5,4)	
Gains/(pertes) de change	(0,2)	(9,0)	
Impôts sur le résultat	(115,8)	(97,0)	
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	
Résultat net	330,4	276,1	-16,4%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>330,5</b>	<b>275,9</b>	<b>-16,5%</b>

1. 20,6% hors acquisitions (à périmètre 2023)

# 2<sup>ème</sup> trimestre 2024 - Compte de résultat

En millions d'euros	T2 2023	T2 2024	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 145,2</b>	<b>2 182,1</b>	<b>+1,7%</b>
Marge brute	1 127,9	1 138,0	+0,9%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	52,6%	52,2%	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>477,5</b>	<b>457,2</b>	<b>-4,3%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>22,3%</b>	<b>21,0%<sup>(1)</sup></b>	
(i) Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions, des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions et	(35,6)	(33,2)	
(ii) impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective)			
Pertes de valeur des goodwill	0,0	0,0	
Résultat opérationnel	441,9	424,0	-4,1%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	20,6%	19,4%	
Produits et charges financiers	(4,9)	(6,3)	
Gains/(pertes) de change	(3,0)	0,3	
Impôts sur le résultat	(113,4)	(116,4)	
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	
Résultat net	320,6	301,6	-5,9%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>320,4</b>	<b>301,7</b>	<b>-5,8%</b>

1. 21,0% hors acquisitions (à périmètre 2023)

# 3<sup>ème</sup> trimestre 2024 - Compte de résultat

En millions d'euros	T3 2023	T3 2024	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 012,5</b>	<b>2 018,7</b>	<b>+0,3%</b>
Marge brute	1 035,7	1 032,2	-0,3%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>51,5%</i>	<i>51,1%</i>	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>408,8</b>	<b>403,0</b>	<b>-1,4%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>20,3%</i>	<i>20,0%<sup>(1)</sup></i>	
(i) Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions, des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions et	(27,3)	(24,8)	
(ii) impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective)			
Pertes de valeur des goodwill			
Résultat opérationnel	381,5	378,2	-0,9%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>19,0%</i>	<i>18,7%</i>	
Produits et charges financiers	2,0	(19,9)	
Gains/(pertes) de change	3,6	(7,7)	
Impôts sur le résultat	(100,6)	(94,4)	
Résultat des entités mises en équivalence			
Résultat net	286,5	256,2	-10,6%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>286,3</b>	<b>256,1</b>	<b>-10,5%</b>

1. 20,0% hors acquisitions (à périmètre 2023)

# 4<sup>ème</sup> trimestre 2024 - Compte de résultat

En millions d'euros	T4 2023	T4 2024	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 109,6</b>	<b>2 419,9</b>	<b>+14,7%</b>
Marge brute	1 095,8	1 219,7	+11,3%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>51,9%</i>	<i>50,4%</i>	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>406,7</b>	<b>499,9</b>	<b>+22,9%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>19,3%</i>	<i>20,7%<sup>(1)</sup></i>	
(i) Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions, des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions et	(88,9)	(46,9)	
(ii) impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective)			
Pertes de valeur des goodwill			
Résultat opérationnel	317,8	453,0	+42,5%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>15,1%</i>	<i>18,7%</i>	
Produits et charges financiers	(26,5)	(19,3)	
Gains/(pertes) de change	(9,0)	2,5	
Impôts sur le résultat	(71,3)	(101,2)	
Résultat des entités mises en équivalence			
Résultat net	211,0	335,0	+58,8%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>211,3</b>	<b>332,7</b>	<b>+57,5%</b>

1. 20,6% hors acquisitions (à périmètre 2023)

# 2024 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

2024 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>3 634,0</b>	<b>3 504,7</b>	<b>1 510,2</b>	<b>8 648,9</b>
Coût des ventes	(1 668,2)	(1 686,7)	(827,9)	(4 182,8)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(1 128,8)	(1 153,6)	(401,3)	(2 683,7)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(34,6)	(83,0)	(13,5)	(131,1)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>871,6</b>	<b>747,4</b>	<b>294,5</b>	<b>1 913,5</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,0%</b>	<b>21,3%</b>	<b>19,5%</b>	<b>22,1%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(35,8)	(86,0)	(17,9)	(139,7) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	2,2	0,0	0,0	2,2
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>838,0</b>	<b>661,4</b>	<b>276,6</b>	<b>1 776,0</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>23,1%</b>	<b>18,9%</b>	<b>18,3%</b>	<b>20,5%</b>

1. Frais de restructuration (76,8 M€) et autres éléments divers (62,9 M€)

# 2023 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

2023 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>3 652,2</b>	<b>3 294,9</b>	<b>1 469,8</b>	<b>8 416,9</b>
Coût des ventes	(1 676,0)	(1 549,4)	(792,6)	(4 018,0)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(1 095,0)	(1 090,9)	(386,6)	(2 572,5)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(31,9)	(79,6)	(12,8)	(124,3)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>913,1</b>	<b>734,2</b>	<b>303,4</b>	<b>1 950,7</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>25,0%</b>	<b>22,3%</b>	<b>20,6%</b>	<b>23,2%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(114,4)	(94,2)	(26,2)	(234,8) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	54,3	0,0	0,0	54,3
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>853,0</b>	<b>640,0</b>	<b>277,2</b>	<b>1 770,2</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>23,4%</b>	<b>19,4%</b>	<b>18,9%</b>	<b>21,0%</b>

1. Frais de restructuration (97,5 M€) et autres éléments divers (137,3 M€)

# 1<sup>er</sup> trimestre 2024 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Premier trimestre 2024 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>918,9</b>	<b>767,5</b>	<b>341,8</b>	<b>2 028,2</b>
Coût des ventes	(411,2)	(357,3)	(183,5)	(952,0)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(286,3)	(276,9)	(93,3)	(656,5)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(5,4)	(18,8)	(2,0)	(26,2)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>226,8</b>	<b>152,1</b>	<b>67,0</b>	<b>445,9</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,7%</b>	<b>19,8%</b>	<b>19,6%</b>	<b>22,0%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(15,5)	(11,9)	(4,8)	(32,2) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	2,2	0,0	0,0	2,2
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>213,5</b>	<b>140,2</b>	<b>62,2</b>	<b>415,9</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>23,2%</b>	<b>18,3%</b>	<b>18,2%</b>	<b>20,5%</b>

1. Frais de restructuration (12,7 M€) et autres éléments divers (19,5 M€)

# 1<sup>er</sup> trimestre 2023 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Premier trimestre 2023 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>978,2</b>	<b>829,2</b>	<b>342,2</b>	<b>2 149,6</b>
Coût des ventes	(436,6)	(389,6)	(183,9)	(1 010,1)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(287,7)	(271,3)	(82,9)	(641,9)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(6,3)	(19,2)	(1,3)	(26,8)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>260,2</b>	<b>187,5</b>	<b>76,7</b>	<b>524,4</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>26,6%</b>	<b>22,6%</b>	<b>22,4%</b>	<b>24,4%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(16,6)	(27,8)	(2,8)	(47,2) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>243,6</b>	<b>159,7</b>	<b>73,9</b>	<b>477,2</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,9%</b>	<b>19,3%</b>	<b>21,6%</b>	<b>22,2%</b>

1. Frais de restructuration (13,3 M€) et autres éléments divers (33,9 M€)

# 2<sup>ème</sup> trimestre 2024 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Deuxième trimestre 2024 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>898,4</b>	<b>891,8</b>	<b>391,9</b>	<b>2 182,1</b>
Coût des ventes	(399,5)	(433,6)	(211,0)	(1 044,1)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(285,8)	(289,3)	(101,5)	(676,6)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(10,7)	(20,3)	(2,2)	(33,2)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>223,8</b>	<b>189,2</b>	<b>81,6</b>	<b>494,6</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,9%</b>	<b>21,2%</b>	<b>20,8%</b>	<b>22,7%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(4,8)	(30,6)	(2,0)	(37,4) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>219,0</b>	<b>158,6</b>	<b>79,6</b>	<b>457,2</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,4%</b>	<b>17,8%</b>	<b>20,3%</b>	<b>21,0%</b>

1. Frais de restructuration (29,3 M€) et autres éléments divers (8,1 M€)

# 2<sup>ème</sup> trimestre 2023 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Deuxième trimestre 2023 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>936,0</b>	<b>837,4</b>	<b>371,8</b>	<b>2 145,2</b>
Coût des ventes	(427,9)	(391,0)	(198,4)	(1 017,3)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(268,1)	(268,7)	(92,7)	(629,5)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(6,3)	(19,1)	(1,4)	(26,8)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>246,3</b>	<b>196,8</b>	<b>82,1</b>	<b>525,2</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>26,3%</b>	<b>23,5%</b>	<b>22,1%</b>	<b>24,5%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(30,8)	(19,6)	(6,1)	(56,5) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	8,8	0,0	0,0	8,8
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>224,3</b>	<b>177,2</b>	<b>76,0</b>	<b>477,5</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,0%</b>	<b>21,2%</b>	<b>20,4%</b>	<b>22,3%</b>

1. Frais de restructuration (16,7 M€) et autres éléments divers (39,8 M€)

# 3<sup>ème</sup> trimestre 2024 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Troisième trimestre 2024 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>787,0</b>	<b>868,9</b>	<b>362,8</b>	<b>2 018,7</b>
Coût des ventes	(368,6)	(417,9)	(200,0)	(986,5)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(251,6)	(273,6)	(96,7)	(621,9)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(3,3)	(18,6)	(2,9)	(24,8)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>170,1</b>	<b>196,0</b>	<b>69,0</b>	<b>435,1</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>21,6%</b>	<b>22,6%</b>	<b>19,0%</b>	<b>21,6%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(13,0)	(16,5)	(2,6)	(32,1) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>157,1</b>	<b>179,5</b>	<b>66,4</b>	<b>403,0</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,7%</b>	<b>18,3%</b>	<b>20,0%</b>

1. Frais de restructuration (11,2 M€) et autres éléments divers (20,9 M€)

# 3<sup>ème</sup> trimestre 2023 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Troisième trimestre 2023 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>843,3</b>	<b>831,0</b>	<b>338,2</b>	<b>2 012,5</b>
Coût des ventes	(397,8)	(394,7)	(184,3)	(976,8)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(250,4)	(282,2)	(88,0)	(620,6)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(5,7)	(20,8)	(1,3)	(27,8)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>200,8</b>	<b>174,9</b>	<b>67,2</b>	<b>442,9</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>23,8%</b>	<b>21,0%</b>	<b>19,9%</b>	<b>22,0%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(14,9)	(13,4)	(5,3)	(33,6) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(0,5)	0,0	0,0	(0,5)
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>185,4</b>	<b>161,5</b>	<b>61,9</b>	<b>408,8</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>22,0%</b>	<b>19,4%</b>	<b>18,3%</b>	<b>20,3%</b>

1. Frais de restructuration (9,7 M€) et autres éléments divers (23,9 M€)

# 4<sup>ème</sup> trimestre 2024 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Quatrième trimestre 2024 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>1 029,7</b>	<b>976,5</b>	<b>413,7</b>	<b>2 419,9</b>
Coût des ventes	(488,9)	(477,9)	(233,4)	(1 200,2)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(305,1)	(313,8)	(109,8)	(728,7)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(15,2)	(25,3)	(6,4)	(46,9)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>250,9</b>	<b>210,1</b>	<b>76,9</b>	<b>537,9</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,4%</b>	<b>21,5%</b>	<b>18,6%</b>	<b>22,2%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(2,5)	(27,0)	(8,5)	(38,0) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>248,4</b>	<b>183,1</b>	<b>68,4</b>	<b>499,9</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,1%</b>	<b>18,8%</b>	<b>16,5%</b>	<b>20,7%</b>

1. Frais de restructuration (23,6 M€) et autres éléments divers (14,4 M€)

# 4<sup>ème</sup> trimestre 2023 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Quatrième trimestre 2023 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>894,7</b>	<b>797,3</b>	<b>417,6</b>	<b>2 109,6</b>
Coût des ventes	(413,7)	(374,1)	(226,0)	(1 013,8)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(288,8)	(268,7)	(123,0)	(680,5)
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	(13,6)	(20,5)	(8,8)	(42,9)
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>205,8</b>	<b>175,0</b>	<b>77,4</b>	<b>458,2</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>23,0%</b>	<b>21,9%</b>	<b>18,5%</b>	<b>21,7%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(52,1)	(33,4)	(12,0)	(97,5) <sup>(1)</sup>
Déduction (i) des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, (ii) des impacts liés au désengagement de Russie (dépréciation d'actifs et cession effective), ainsi que, (iii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	46,0	0,0	0,0	46,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>199,7</b>	<b>141,6</b>	<b>65,4</b>	<b>406,7</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>22,3%</b>	<b>17,8%</b>	<b>15,7%</b>	<b>19,3%</b>

1. Frais de restructuration (57,8 M€) et autres éléments divers (39,7 M€)

# 2024 - réconciliation de la marge brute d'autofinancement et du résultat net

En millions d'euros	2023	2024
<b>Résultat net</b>	<b>1 148,5</b>	<b>1 168,9</b>
Amortissements et dépréciations	373,9	384,9
Variation des autres actifs et passifs non courants et des impôts différés non courants	15,2	35,5
(Gains)/pertes de change latents	4,8	0,1
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	44,1	1,4
Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	14,0	7,8
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 600,5</b>	<b>1 598,6</b>

# 2024 - réconciliation du *cash flow* libre et du *cash flow* libre normalisé avec la marge brute d'auto-financement

En millions d'euros	2023	2024	Evolution en %
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 600,5</b>	<b>1 598,6</b>	<b>-0,1%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>19,0%</i>	<i>18,5%</i>	
Baisse (Hausse) du besoin en fonds de roulement	235,9	(75,3)	
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>1 836,4</b>	<b>1 523,3</b>	<b>-17,0%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>21,8%</i>	<i>17,6%</i>	
Investissements (dont frais de développement capitalisés)	(253,3)	(239,6)	
Produit résultant des cessions d'actifs	1,7	6,8	
<b>Cash flow libre</b>	<b>1 584,8</b>	<b>1 290,5</b>	<b>-18,6%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>18,8%</i>	<i>14,9%</i>	
Hausse (Baisse) du besoin en fonds de roulement	(235,9)	75,3	
(Hausse) Baisse du besoin en fonds de roulement normalisé	(22,2)	(8,8)	
<b>Cash flow libre normalisé</b>	<b>1 326,7</b>	<b>1 357,0</b>	<b>+2,3%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>15,8%</i>	<i>15,7%</i>	

# Périmètre de consolidation (1/2)

2023	T1	S1	9M	FY
<b>Intégration globale</b>				
<b>GEIGER</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>EMOS</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>USYSTEMS</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>VOLTADIS</b>	Au bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
<b>A. &amp; H. MEYER</b>	Au bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
<b>POWER CONTROL</b>	Au bilan seulement	Au bilan seulement	9 mois	12 mois
<b>ENCELIUM</b>	Au bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
<b>CLAMPER</b>	Au bilan seulement	Au bilan seulement	Au bilan seulement	11 mois
<b>TEKNICA</b>			Au bilan seulement	4 mois
<b>MSS</b>				Au bilan seulement

# Périmètre de consolidation (2/2)

2024	T1	S1	9M	FY
Intégration globale				
VOLTADIS	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
A. & H. MEYER	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
POWER CONTROL	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
ENCELIUM	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
CLAMPER	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
TEKNICA	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
MSS	Au bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
ZPE SYSTEMS	Au bilan seulement	Au bilan seulement	Au bilan seulement	12 mois
ENOVATION		Au bilan seulement	Au bilan seulement	7 mois
NETRACK		Au bilan seulement	Au bilan seulement	9 mois
DAVENHAM		Au bilan seulement	Au bilan seulement	6 mois
VASS		Au bilan seulement	Au bilan seulement	7 mois
UPSISTEMAS			Au bilan seulement	Au bilan seulement
APP				Au bilan seulement
POWER BUS WAY				Au bilan seulement
CIRCUL'R				Au bilan seulement

## COMMUNICATION FINANCIERE

### LEGRAND

Ronan MARC

Tel: +33 (0)1 49 72 53 53

[ronan.marc@legrand.com](mailto:ronan.marc@legrand.com)

## COMMUNICATION PRESSE

### TBWA Corporate

Lucie DAUDIGNY

Mob: +33 (0)6 77 20 71 11

[lucie.daudigny@tbwa-corporate.com](mailto:lucie.daudigny@tbwa-corporate.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 contient des estimations et/ou des informations prospectives concernant notamment la situation financière, les résultats et la stratégie de Legrand. 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, notamment les risques décrits dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de Legrand, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 10 avril 2024 sous le numéro D. 24-0270, et disponible sur son site internet ([www.legrandgroup.com](http://www.legrandgroup.com)). Les investisseurs et les porteurs de titres Legrand sont avertis que ces informations ne constituent pas des garanties quant aux performances futures de Legrand qui sont susceptibles de différer de manière significative. Ces déclarations ne sont faites qu'à la date de cette présentation et 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. En conséquence, Legrand, ses filiales, administrateurs, conseillers, employés et représentants, n'assument expressément aucune responsabilité quant à ces estimations et/ou déclarations prospectives.

Les informations contenues dans ce document ne constituent pas ou ne font pas partie, et ne doivent pas être interprétées comme, une recommandation de prendre une quelconque action, y compris l'acquisition ou la vente de tout actif ou de titres Legrand ou de ses filiales. Ce document ne constitue dans aucun pays, une offre de vendre ou la sollicitation d'une offre d'achat de titres Legrand ou de ses filiales.

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.