



12 février 2026  
Publication annuelle  
**2025**

#LegrandImprovingLives\*

\*Legrand améliore les vies

legrand®

# Agenda

- 1. Faits marquants**
- 2. 2025 : excellente performance financière et extra-financière**
- 3. Déploiement du plan stratégique**
- 4. Objectifs annuels 2026 & Ambitions 2030**
- 5. Agenda financier et *Corporate access***
- 6. Annexes**

**ENSEMBLE  
AMELIORER  
LES VIES**

The large text "ENSEMBLE AMELIORER LES VIES" is composed of individual letters, each containing a different image. The letters and their corresponding images are: 'E' - industrial electrical control panels; 'N' - a close-up of a person's face; 'S' - a person's hand; 'E' - a person's hand; 'M' - a person's hand; 'B' - a person's hand; 'L' - a person's hand; 'E' - a person's hand; 'A' - a row of electrical distribution cabinets; 'M' - a person's hand; 'I' - a person's hand; 'O' - a person's hand; 'R' - a person's hand; 'E' - a person's hand; 'L' - a person's hand; 'S' - a person's hand; 'V' - a person's hand; 'I' - a person's hand; 'F' - a person's hand; 'E' - a person's hand.

## Faits marquants

# Faits marquants

## Croissance record de +13%<sup>1</sup> du chiffre d'affaires en 2025, tirée par les *datacenters* et les acquisitions

- +7,7% organique et +5,1% par acquisitions

## Excellente performance financière et extra-financière, parfaitement en ligne avec les objectifs du Groupe

- |   |  |
|---|--|
| - Marge opérationnelle ajustée (après acquisitions) | : 20,7% du chiffre d'affaires          |
| - Résultat net part du Groupe                       | : 13,1% du chiffre d'affaires          |
| - Cash flow libre                                   | : 1,3 Md€, 14,0% du chiffre d'affaires |
| - Taux d'atteinte de la feuille de route RSE        | : 110% en 2025                         |

## Déploiement du plan stratégique visant 15 Md€ de chiffre d'affaires en 2030

- 53 % des ventes 2025 liées à la transition énergétique et digitale
- 7 acquisitions annoncées en 2025, et 2 nouvelles acquisitions annoncées ce jour
- Forte dynamique d'innovation
- Satisfaction clients élevée et en progression

## 2026 : Legrand vise une nouvelle croissance de +10% à +15%<sup>1</sup> de son chiffre d'affaires

1. Hors effets de change



**1. 2025 : excellente performance financière et extra-financière**

# 2025 - Legrand atteint pleinement ses objectifs annuels

	OBJECTIFS 2025 <sup>1</sup>	RÉALISATIONS 2025	
<b>Croissance des ventes</b>	<p><u>Révisés à la hausse en juillet</u> <b>+10% à 12%</b><sup>2</sup></p> <p>organique +5% à +7% acquisitions +5%</p>	<p><b>+13,1%</b><sup>2</sup></p> <p>organique +7,7% acquisitions +5,1%</p>	 Très fort essor des centres de données Forte dynamique d'acquisitions Marché du bâtiment en retrait
<b>Marge opérationnelle ajustée après acquisitions</b>	<p><u>Révisés à la hausse en juillet</u> <b>20,5% à 21,0%</b> des ventes</p>	<b>20,7% des ventes</b>	 Pricing & atténuation des tarifs US Investissements en innovation & en productivité
<b>Taux de réalisation RSE</b>	<b>≥100%</b>	<b>110%</b>	 1ère année de la feuille de route 25-27 Renforcement de l'avantage concurrentiel

1. Pour davantage d'informations, le lecteur est invité à se référer aux communiqués de presse du 13 février, des 17 & 31 juillet, et du 6 novembre 2025

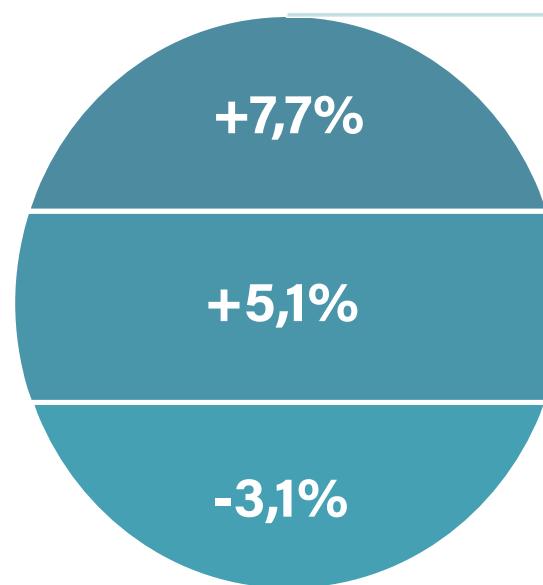
2. Hors effets de change

# 2025 - Évolution du chiffre d'affaires



+13,1%

Hors effets de change



Organique

Croissance externe<sup>1</sup>

Effet de change<sup>2</sup>

1. Sur la base des acquisitions annoncées, et de leurs dates probables de consolidation, cet effet serait proche de +6% en 2026

2. Sur la base des taux de change moyens du mois de janvier 2026 seul, l'effet de change annuel sur le chiffre d'affaires serait d'environ -2,5% en 2026

# 2025 - Évolution organique des ventes par destination

EUROPE 38,0% DU GROUPE	AMÉRIQUE DU NORD ET CENTRALE 42,2% DU GROUPE	RESTE DU MONDE 19,8% DU GROUPE
<b>+1,9%</b>	<b>+16,0%</b>	<b>+2,7%</b>
Marché globalement contrasté Croissance notamment en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni Partiellement compensée par des reculs modérés en Espagne ou en France	États-Unis +17,0% (39,2% du Groupe) Performance remarquable des offres dédiées aux centres de données <b>Canada et Mexique</b> Croissance dans les 2 pays	Asie-Pacifique +4,5 % (12,6 % du Groupe) Forte croissance en Inde et en Malaisie Baisse en Australie et retrait marqué en Chine <b>Afrique-Moyen-Orient +5,8%</b> (3,5% du Groupe) Forte progression au Moyen-Orient et en Afrique, sauf en Algérie qui enregistre une baisse prononcée <b>Amérique du Sud -5,4%</b> (3,7% du Groupe) Recul au Brésil

Croissance organique de +7,7% tirée par la performance remarquable des centres de données

## 2025 - Marge opérationnelle ajustée

2024	Marge opérationnelle ajustée	20,5%
	Amélioration organique de la marge	+0,1 pt
2025	Marge opérationnelle ajustée avant acquisitions <sup>1</sup>	20,6%
	Effet des acquisitions sur la marge	+0,1 pt
2025	Marge opérationnelle ajustée	20,7%

**Solidité du modèle stratégique de Legrand, forte capacité d'exécution et d'adaptation,  
notamment à la situation volatile des politiques douanières américaines  
(impact sur les coûts d'environ +100M\$ en 2025)**

1. A périmètre 2024

## 2025 - Crédit à la création de valeur et solidité du bilan

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

### CASH FLOW LIBRE

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

**1,2MD€**

13,1% des ventes

Croissance du résultat opérationnel  
Taux d'impôt sur les sociétés stable  
Évolution défavorable du  
résultat financier

**1,3MD€**

+14,0% des ventes

**1,9x**

à fin 2025

*Cash flow libre solide, avec un taux de conversion de 107 % du résultat net part du Groupe, permettant de financer la dynamique soutenue d'acquisitions tout en préservant la solidité du bilan*

# Performance RSE 2025 - Réalisation de la feuille de route



110% de taux de réalisation 2025 pour la 1<sup>ère</sup> année de la 6<sup>ème</sup> feuille de route 2025-2027

# Performance RSE 2025 - Exemples de réalisations

## FAVORISER LA DIVERSITÉ & L'INCLUSION



**31,3% de positions managériales (Grade Hay 14+) occupées par des femmes**

**Près de 5 600 opportunités offertes à des personnes en début de carrière en 2025**

## ATTÉNUER LE CHANGEMENT CLIMATIQUE



**-19% de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des Scopes 1&2 en 2025**

## DÉVELOPPER UNE ÉCONOMIE PLUS CIRCULAIRE



**Près de 37% de matières durables dans les produits du Groupe**

**-34% de reduction du poids des emballages plastiques primaires dans les produits manufacturés**

## ÊTRE AU SERVICE DE NOS CLIENTS



**6Mt d'émissions de GES du Scope 4 évitées par nos clients en 2025 grâce aux produits Legrand**

**74% du chiffre d'affaires annuel du Groupe couverts par des Profils de durabilité des produits**

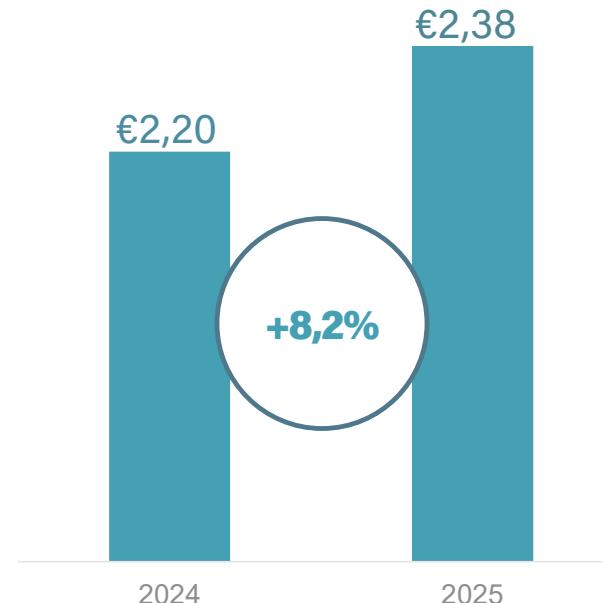
## ÊTRE UN ACTEUR RESPONSABLE



**-3% du taux FR2t (taux d'accidents de travail avec et sans arrêt, intégrant les intérimaires)**

**>97 % de collaborateurs formés au moins 8 heures en 2025**

## 2025 - Dividende<sup>1</sup> en ligne avec la politique d'allocation du capital



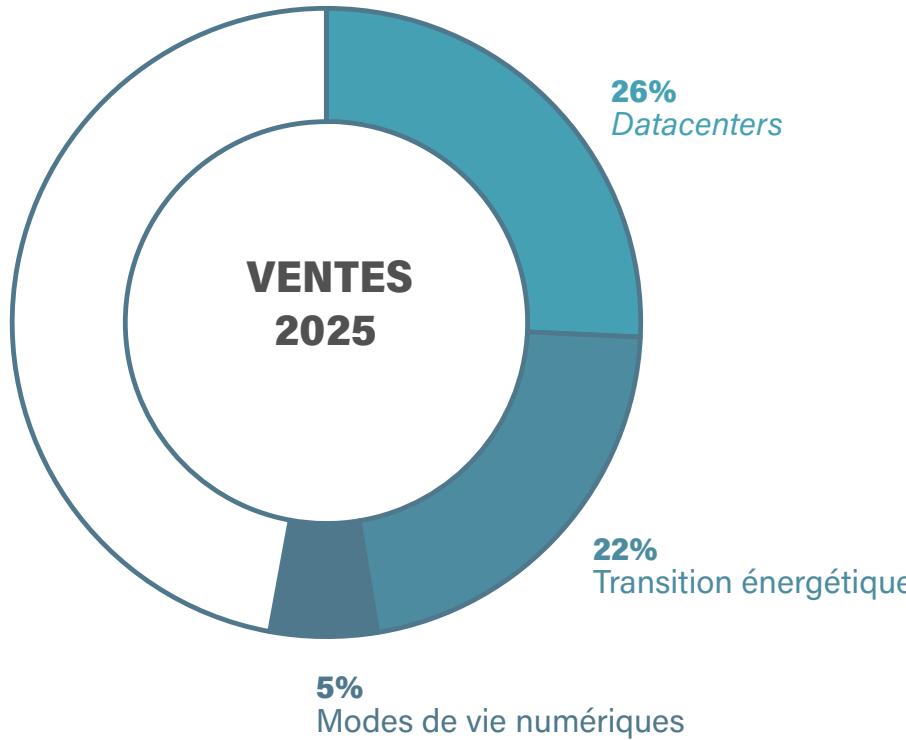
50% de taux de distribution

1. Sous réserve d'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026 et payable le 2 juin 2026  
Cette distribution se fera intégralement par prélèvement sur le bénéfice distribuable



## 1. Déploiement du plan stratégique

# Transition énergétique & digitale: 53% de nos ventes en 2025



## 47% Infrastructures essentielles

- Croissance régulière sur le long terme
- Suivant les cycles de construction du bâtiment et de la rénovation

## 53% Transition énergétique et digitale

- Croissance supérieure à celle du marché de la construction sur le long terme
- Corrélée à des mégatendances porteuses

# De nombreux lancements de produits sur l'année

## 2025 - Lancements de produits dans les centres de données

### DATACENTERS



Outils de configuration M70



Track Busway à haute puissance



Prises de raccordement universelles



Armoires HPR



Systèmes de distribution électrique pour busways 6 000A



Advanced-Series  
Porte de confinement



Racks Open Compute ORv3



Keor Flex 1200



Systèmes de distribution électrique ORv3



ORV3 - Busbars verticaux

# De nombreux lancements de produits sur l'année

## 2025 - Lancements de produits dans la transition énergétique et mode de vie numériques

### TRANSITION ÉNERGÉTIQUE



UPS HPi 33 Evo



DMX<sup>3</sup> 2500 - 800 V AC



XL<sup>3</sup> HP 6300

### MODES DE VIE NUMÉRIQUES



Netatmo™ Advance



Home + Pro App



Green Up™ Home



Solutions pour panneaux solaires



Green-I™



Radiant® Smart Lights



Écran de contrôle DLM

# De nombreux lancements de produits sur l'année

## 2025 - Lancements de produits dans les infrastructures essentielles

### INFRASTRUCTURES ESSENTIELLES



Arteor™ Advance



Chief® Velocity  
Outdoor Pedestal System



Saros Duo



NEXY™



Bonjun™

Zihui™



Niloe™



TiLED® Off-the-Wall™ dvLED  
Solutions d'installation



Seem Sweep 2™

# Une transformation digitale au service du client

## EXEMPLES D'OUTILS AGENTIQUES

**Gaia - Génération de données produits automatisée**

**Elia - Assistance produit avant et après-vente**

Réponse instantanée sur l'ensemble des données de 200 000 références produits

## SATISFACTION CLIENTS ÉLEVÉE ET EN PROGRESSION

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

78%  
40

2022

78%  
44

2023

80%  
51

2024

80%  
54

2025

>576 k clients dans 79 pays

Structuré et audité, associé à des plans d'amélioration ciblés

**Legrand s'appuie sur l'innovation digitale pour renforcer l'excellence 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

# Forte dynamique d'acquisitions

## Modes de vie numériques



Spécialiste néerlandais des **logiciels de santé connectée**



Spécialiste français en **contrôle d'accès**

## Centres de données



Spécialiste asiatique de référence en **busbars de puissance**



Acteur australien de premier plan dans les infrastructures **salles blanches**



Spécialiste suisse des **busbars**



Leader américain des **bancs de charge** pour **salles grises**

## Transition énergétique



Acteur portugais de premier plan de **coffrets modulaires de distribution** des **réseaux électriques** et **digitaux**

**7 acquisitions annoncées en 2025 pour un chiffre d'affaires cumulé de 500M€ en rythme annuel**

1. Bancs de charge : équipements simulant une charge électrique afin de tester la fiabilité des systèmes d'alimentation

# Acquisitions - 2 annoncées aujourd'hui dans les *datacenters*



Systèmes de distribution de puissance

Denver, États-Unis

Chiffre d'affaires ~100M\$



Services d'infrastructures techniques

São Paulo, Brésil

Chiffre d'affaires ~45M€





# Objectifs annuels 2025 Ambitions 2030

# Objectifs annuels 2026

Le Groupe poursuivra en 2026 sa dynamique d'accélération de croissance rentable et responsable dans le cadre de sa feuille de route stratégique<sup>1</sup>.

Tenant compte des perspectives macroéconomiques mondiales actuelles, d'un marché très porteur dans les centres de données et d'une reprise modeste du marché du bâtiment, Legrand vise pour l'année 2026 :

- une **croissance de ses ventes** (hors effets de change) comprise entre **+10% et +15%**, dont une **croissance organique** comprise entre **+4% et +7%**, et une croissance par **acquisition** comprise entre **+6% et +8%**;
- une **marge opérationnelle ajustée** (après acquisitions) de **20,5%** à **21,0%** des ventes;
- un **taux de réalisation RSE d'au moins 100%** pour la deuxième année de sa feuille de route 2025-2027<sup>2</sup>.

1. Pour davantage d'informations, se référer aux documents publiés dans la rubrique [Journée investisseurs 2024 - Legrand](#)

2. Pour davantage d'informations, se référer aux documents publiés dans la rubrique [Journée investisseurs RSE 2025 - Legrand](#)

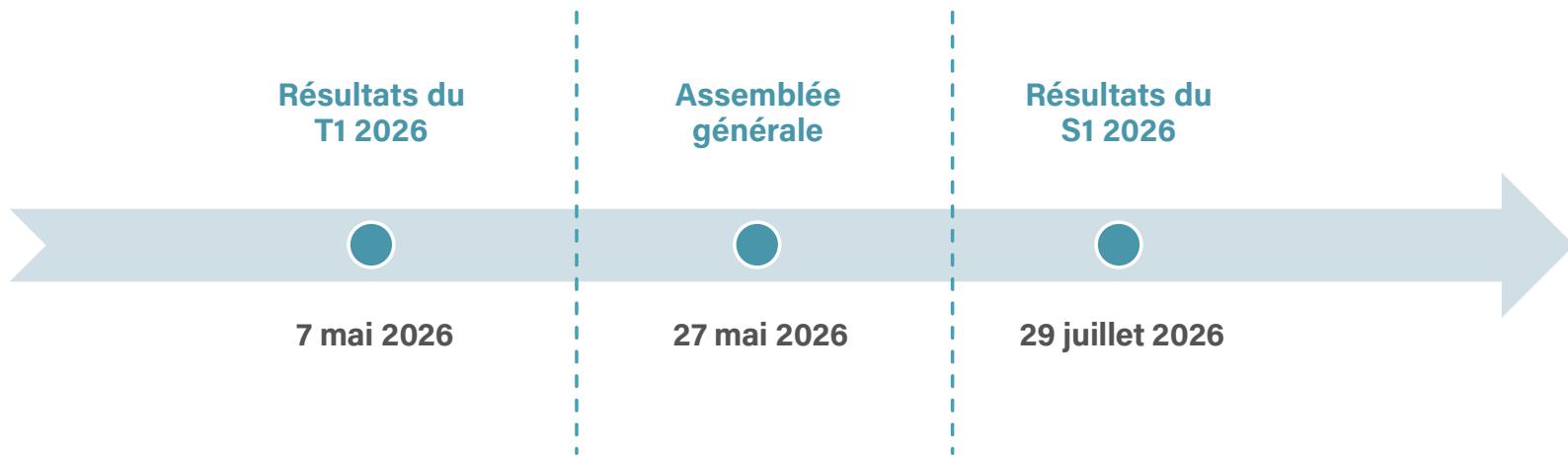
# Ambitions 2030

Fort de ses réalisations et considérant les tendances de marché observées et attendues, Legrand est confiant en sa capacité à atteindre le haut de sa fourchette de [chiffre d'affaires visée pour 2030](#), soit environ 15 milliards d'euros, avec une [croissance annuelle moyenne de près de +10% de ses ventes hors effets de change](#), ainsi qu'une [marge opérationnelle ajustée moyenne supérieure à 20%](#) du chiffre d'affaires (contre environ 20% en moyenne visé précédemment).



# Agenda financier et Corporate access

# Agenda financier



PUBLICATION ANNUELLE 2025

# Calendrier<sup>1</sup> Corporate access 2026

## Roadshows

Date	Broker	Lieu	Participants Legrand
<b>13 &amp; 16 février 2026</b>	BNP Paribas	Paris	Équipe de direction
<b>18 &amp; 19 février 2026</b>	Goldman Sachs	Londres	Équipe de direction
<b>24 février 2026</b>	Deutsche Bank	Francfort	Équipe de direction
<b>24 février 2026</b>	Jefferies	New York	Équipe de direction
<b>25 février 2026</b>	Jefferies	Chicago	Équipe de direction
<b>25 février 2026</b>	Macquarie	Australie – Virtuel	Équipe de direction
<b>26 février 2026</b>	RBC Capital Markets	Toronto	Équipe de direction
<b>26 février 2026</b>	Bank of America	Moyen Orient – Virtuel	Équipe de direction
<b>3 mars 2026</b>	Kepler Cheuvreux	Stockholm	Équipe de direction
<b>5 mars 2026</b>	CIC Market Solutions	Genève	Équipe de direction
<b>6 mars 2026</b>	Macquarie	Asie – Virtuel	Équipe de direction
<b>2 juin 2026</b>	CIC Market Solutions	Milan	Équipe IR

1. Les dates et les participants peuvent changer

PUBLICATION ANNUELLE 2025

# Calendrier<sup>1</sup> Corporate access 2026

Conférences			
Date	Conférence	Lieu	Participants Legrand
18 février 2026	Barclays - Industrial Select Conference	Miami	Équipe de direction
19 février 2026	Citi - Global Industrial Tech and Mobility	Miami	Équipe de direction
4 mars 2026	Barclays - European Industrial Days	Paris	Équipe de direction
17 mars 2026	BNP Paribas - Transforming Industrials, Materials and Energy	Londres	Équipe de direction
12 mai 2026	UBS - Best of Europe Virtual One-on-One	Virtuel	Équipe IR
18 mai 2026	JP Morgan - ESG Series Call	Virtuel	Équipe de direction
17 juin 2026	JP Morgan - European Industrials Conference	Londres	Équipe de direction
18 juin 2026	Norges - Buy-Side Global Industrials Conference	Londres	Équipe de direction
17 sept. 2026	UBS - Quo Vadis Industrials	Virtuel	Équipe IR
24 novembre 2026	BNP Paribas - Middle East Conference	Abu Dhabi	Équipe IR
2 décembre 2026	Goldman Sachs - Global Industrials	Londres	Équipe de direction
8 décembre 2026	CIC Market Solutions - CIC Forum	Paris	Équipe IR

1. Les dates et les participants peuvent changer

PUBLICATION ANNUELLE 2025



# 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.

**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.

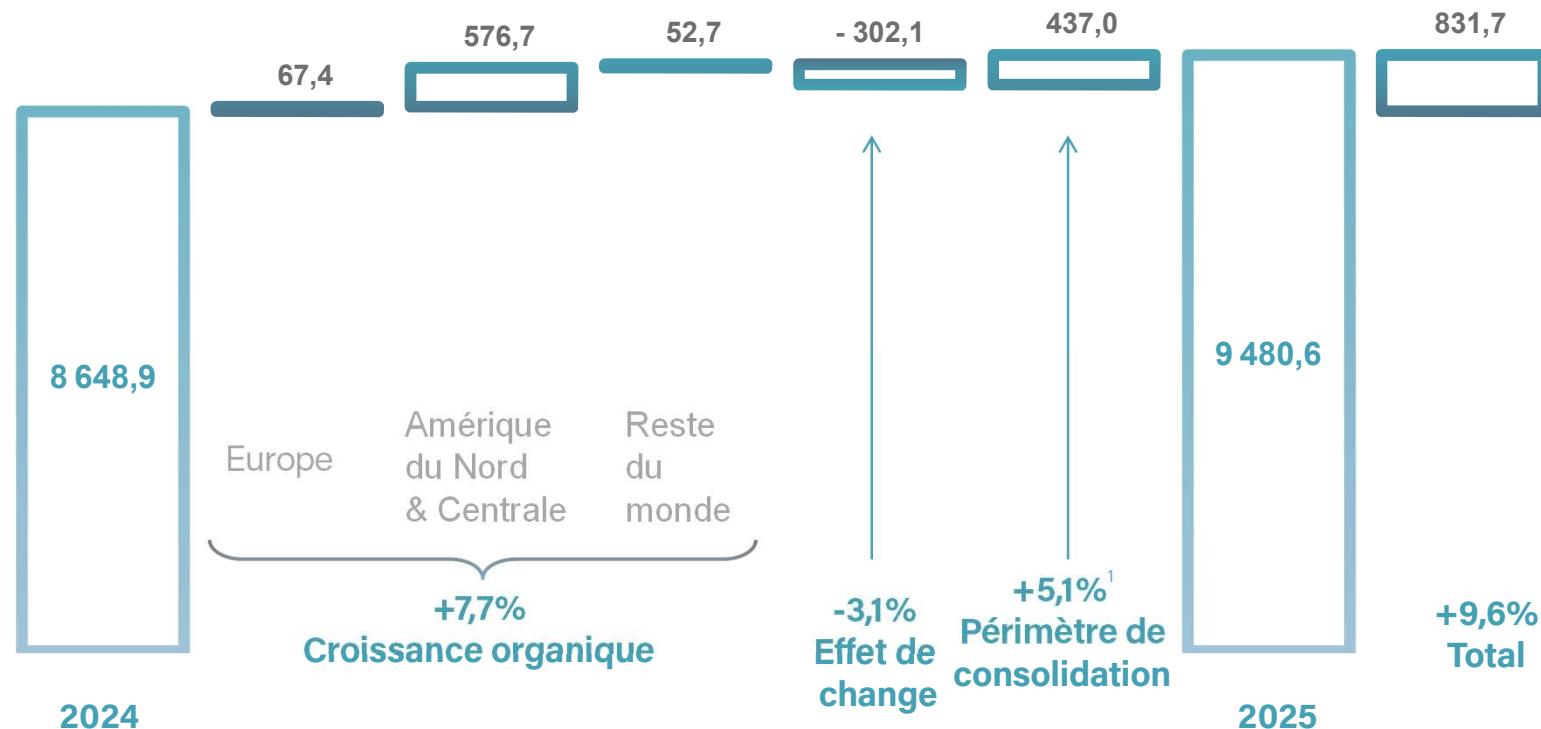
**Le résultat opérationnel ajusté** est le résultat opérationnel ajusté : i/ des amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et des autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions, ainsi que ii/ le cas échéant, des pertes de valeur de *goodwill*.

**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 2025 (en M€)



1. Consolidation de ZPE, Netrack, Enovation, Vass, Davenham, UPSistemas, APP, Power Bus Way, Performance, CRS, Linkk, Quiterios & Avtron

## 2025 - chiffre d'affaires par destination<sup>1</sup>

(M€)	2024	2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	<b>3 458,4</b>	<b>3 603,7</b>	<b>4,2%</b>	3,1%	<b>1,9%</b>	-0,8%
Amérique du Nord et Centrale	<b>3 465,8</b>	<b>4 001,8</b>	<b>15,5%</b>	4,0%	<b>16,0%</b>	-4,3%
Reste du monde	<b>1 724,7</b>	<b>1 875,1</b>	<b>8,7%</b>	11,2%	<b>2,7%</b>	-4,8%
<b>Total</b>	<b>8 648,9</b>	<b>9 480,6</b>	<b>9,6%</b>	<b>5,1%</b>	<b>7,7%</b>	<b>-3,1%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

## 1<sup>er</sup> trimestre 2025 - chiffre d'affaires par destination<sup>1</sup>

(M€)	T1 2024	T1 2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	886,0	932,4	5,2%	5,0%	-0,3%	0,5%
Amérique du Nord et Centrale	757,9	929,9	22,7%	0,9%	18,7%	2,4%
Reste du monde	384,3	415,5	8,1%	4,1%	4,8%	-0,9%
<b>Total</b>	<b>2 028,2</b>	<b>2 277,8</b>	<b>12,3%</b>	<b>3,3%</b>	<b>7,6%</b>	<b>1,0%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

## 2ème trimestre 2025 - chiffre d'affaires par destination<sup>1</sup>

(M€)	T2 2024	T2 2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	862,9	919,0	6,5%	5,0%	2,3%	-0,8%
Amérique du Nord et Centrale	880,6	1 094,8	24,3%	6,9%	22,0%	-4,7%
Reste du monde	438,6	482,7	10,1%	14,0%	2,1%	-5,4%
<b>Total</b>	<b>2 182,1</b>	<b>2 496,5</b>	<b>14,4%</b>	<b>7,6%</b>	<b>10,1%</b>	<b>-3,4%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

## 3ème trimestre 2025 - chiffre d'affaires par destination<sup>1</sup>

(M€)	T3 2024	T3 2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	748,8	818,3	9,3%	7,0%	2,7%	-0,5%
Amérique du Nord et Centrale	858,4	952,2	10,9%	4,1%	13,3%	-5,9%
Reste du monde	411,5	426,5	3,7%	9,7%	0,7%	-6,2%
<b>Total</b>	<b>2 018,7</b>	<b>2 197,1</b>	<b>8,8%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,7%</b>	<b>-4,0%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

## 4ème trimestre 2025 - chiffre d'affaires par destination<sup>1</sup>

(M€)	T4 2024	T4 2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	960,7	934,0	-2,8%	-3,5%	3,0%	-2,2%
Amérique du Nord et Centrale	968,9	1 024,9	5,8%	3,6%	10,7%	-7,8%
Reste du monde	490,3	550,3	12,2%	15,5%	3,5%	-6,1%
<b>Total</b>	<b>2 419,9</b>	<b>2 509,2</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,2%</b>	<b>6,2%</b>	<b>-5,4%</b>

1. Zone dans laquelle la vente est enregistrée

## 2025 - chiffre d'affaires par origine<sup>1</sup>

(M€)	2024	2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	<b>3 634,0</b>	<b>3 834,1</b>	<b>5,5%</b>	3,5%	<b>2,7%</b>	-0,7%
Amérique du Nord et Centrale	<b>3 504,7</b>	<b>4 012,3</b>	<b>14,5%</b>	3,5%	<b>15,6%</b>	-4,3%
Reste du monde	<b>1 510,2</b>	<b>1 634,2</b>	<b>8,2%</b>	12,5%	<b>1,7%</b>	-5,4%
<b>Total</b>	<b>8 648,9</b>	<b>9 480,6</b>	<b>9,6%</b>	<b>5,1%</b>	<b>7,7%</b>	<b>-3,1%</b>

1. Zone de facturation

## 1<sup>er</sup> trimestre 2025 - chiffre d'affaires par origine<sup>1</sup>

(M€)	T1 2024	T1 2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	918,9	974,0	6,0%	5,0%	0,4%	0,5%
Amérique du Nord et Centrale	767,5	940,5	22,5%	0,7%	18,8%	2,4%
Reste du monde	341,8	363,3	6,3%	4,6%	2,8%	-1,1%
<b>Total</b>	<b>2 028,2</b>	<b>2 277,8</b>	<b>12,3%</b>	<b>3,3%</b>	<b>7,6%</b>	<b>1,0%</b>

1. Zone de facturation

## 2ème trimestre 2025 - chiffre d'affaires par origine<sup>1</sup>

(M€)	T2 2024	T2 2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	898,4	965,6	7,5%	6,8%	1,4%	-0,8%
Amérique du Nord et Centrale	891,8	1 103,3	23,7%	5,3%	23,2%	-4,7%
Reste du monde	391,9	427,6	9,1%	14,4%	1,3%	-5,9%
<b>Total</b>	<b>2 182,1</b>	<b>2 496,5</b>	<b>14,4%</b>	<b>7,6%</b>	<b>10,1%</b>	<b>-3,4%</b>

1. Zone de facturation

## 3ème trimestre 2025 - chiffre d'affaires par origine<sup>1</sup>

(M€)	T3 2024	T3 2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	787,0	872,2	10,8%	8,7%	2,8%	-0,8%
Amérique du Nord et Centrale	868,9	965,0	11,1%	2,9%	14,7%	-5,9%
Reste du monde	362,8	359,9	-0,8%	9,5%	-2,8%	-6,8%
<b>Total</b>	<b>2 018,7</b>	<b>2 197,1</b>	<b>8,8%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,7%</b>	<b>-4,0%</b>

1. Zone de facturation

## 4ème trimestre 2025 - chiffre d'affaires par origine<sup>1</sup>

(M€)	T4 2024	T4 2025	Evolution totale	Effet périmètre	Croissance organique	Effet change
Europe	1 029,7	1 022,3	-0,7%	-4,5%	6,1%	-2,1%
Amérique du Nord et Centrale	976,5	1 003,5	2,8%	4,4%	7,0%	-8,0%
Reste du monde	413,7	483,4	16,8%	19,4%	4,8%	-6,6%
<b>Total</b>	<b>2 419,9</b>	<b>2 509,2</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,2%</b>	<b>6,2%</b>	<b>-5,4%</b>

1. Zone de facturation

# 2025 - Compte de résultat

En millions d'euros	2024	2025	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 648,9</b>	<b>9 480,6</b>	<b>+9,6%</b>
Marge brute	4 466,1	4 818,6	+7,9%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	51,6%	50,8%	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>1 776,0</b>	<b>1 962,3</b>	<b>+10,5%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>20,5%</b>	<b>20,7%<sup>(1)</sup></b>	
Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(133,3)	(153,8)	
Pertes de valeur des goodwill	0,0	0,0	
Résultat opérationnel	1 642,7	1 808,5	+10,1%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	19,0%	19,1%	
Produits et charges financiers	(50,9)	(92,2)	
Gains/(pertes) de change	(13,9)	(25,2)	
Impôts sur le résultat	(409,0)	(438,8)	
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	
Résultat net	1 168,9	1 252,3	+7,1%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>1 166,4</b>	<b>1 244,6</b>	<b>+6,7%</b>

1. 20,6% hors acquisitions (à périmètre 2024)

# 1<sup>er</sup> trimestre 2025 - Compte de résultat

En millions d'euros	T1 2024	T1 2025	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 028,2</b>	<b>2 277,8</b>	<b>+12,3%</b>
Marge brute	1 076,2	1 194,0	+10,9%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	53,1%	52,4%	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>415,9</b>	<b>470,4</b>	<b>+13,1%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>20,5%</b>	<b>20,7%<sup>(1)</sup></b>	
Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(28,4)	(36,2)	
Pertes de valeur des goodwill	0,0	0,0	
Résultat opérationnel	387,5	434,2	+12,1%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	19,1%	19,1%	
Produits et charges financiers	(5,4)	(20,3)	
Gains/(pertes) de change	(9,0)	(5,1)	
Impôts sur le résultat	(97,0)	(114,5)	
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	
Résultat net	276,1	294,3	+6,6%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>275,9</b>	<b>293,3</b>	<b>+6,3%</b>

1. 20,7% hors acquisitions (à périmètre 2024)

## 2ème trimestre 2025 - Compte de résultat

En millions d'euros	T2 2024	T2 2025	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 182,1</b>	<b>2 496,5</b>	<b>+14,4%</b>
Marge brute	1 138,0	1 278,4	+12,3%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	52,2%	51,2%	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>457,2</b>	<b>533,0</b>	<b>+16,6%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>21,0%</b>	<b>21,3%<sup>(1)</sup></b>	
Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(33,2)	(36,2)	
Pertes de valeur des goodwill	0,0	0,0	
Résultat opérationnel	424,0	496,8	+17,2%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	19,4%	19,9%	
Produits et charges financiers	(6,3)	(18,3)	
Gains/(pertes) de change	0,3	(12,7)	
Impôts sur le résultat	(116,4)	(130,3)	
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	
Résultat net	301,6	335,5	+11,2%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>301,7</b>	<b>334,8</b>	<b>+11,0%</b>

1. 21,1% hors acquisitions (à périmètre 2024)

# 3ème trimestre 2025 - Compte de résultat

En millions d'euros	T3 2024	T3 2025	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 018,7</b>	<b>2 197,1</b>	<b>+8,8%</b>
Marge brute	1 032,2	1 110,5	+7,6%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	51,1%	50,5%	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>403,0</b>	<b>440,4</b>	<b>+9,3%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>20,0%</b>	<b>20,0%<sup>(1)</sup></b>	
Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(24,8)	(38,9)	
Pertes de valeur des goodwill			
Résultat opérationnel	378,2	401,5	+6,2%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	18,7%	18,3%	
Produits et charges financiers	(19,9)	(30,6)	
Gains/(pertes) de change	(7,7)	(3,1)	
Impôts sur le résultat	(94,4)	(103,2)	
Résultat des entités mises en équivalence	0,0	0,0	
Résultat net	256,2	264,6	+3,3%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>256,1</b>	<b>264,2</b>	<b>+3,2%</b>

1. 19,8% hors acquisitions (à périmètre 2024)

# 4ème trimestre 2025 - Compte de résultat

En millions d'euros	T4 2024	T4 2025	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 419,9</b>	<b>2 509,2</b>	<b>+3,7%</b>
Marge brute	1 219,7	1 235,7	+1,3%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	50,4%	49,2%	
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>499,9</b>	<b>518,5</b>	<b>+3,7%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>20,7%</b>	<b>20,7%<sup>(1)</sup></b>	
Amortissements et dépréciations liés aux revalorisations d'actifs lors des acquisitions et autres impacts sur le compte de résultat liés aux acquisitions	(46,9)	(42,5)	
Pertes de valeur des goodwill			
Résultat opérationnel	453,0	476,0	+5,1%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	18,7%	19,0%	
Produits et charges financiers	(19,3)	(23,0)	
Gains/(pertes) de change	2,5	(4,3)	
Impôts sur le résultat	(101,2)	(90,8)	
Résultat des entités mises en équivalence			
Résultat net	335,0	357,9	+6,8%
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>332,7</b>	<b>352,3</b>	<b>+5,9%</b>

1. 20,6% hors acquisitions (à périmètre 2024)

# 2025 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

2025 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>3 834,1</b>	<b>4 012,3</b>	<b>1 634,2</b>	<b>9 480,6</b>
Coût des ventes	(1 749,2)	(1 988,3)	(924,5)	(4 662,0)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(1 219,5)	(1 225,2)	(413,1)	(2 857,8)
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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	54,1	89,7	10,0	153,8
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>919,5</b>	<b>888,5</b>	<b>306,6</b>	<b>2 114,6</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,0%</b>	<b>22,1%</b>	<b>18,8%</b>	<b>22,3%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(54,7)	(67,0)	(30,6)	(152,3) <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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>864,8</b>	<b>821,5</b>	<b>276,0</b>	<b>1 962,3</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>22,6%</b>	<b>20,5%</b>	<b>16,9%</b>	<b>20,7%</b>

1. Frais de restructuration (64,6 M€) et autres éléments divers (87,7 M€)

# 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, ainsi que, (ii) 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, ainsi que, (ii) 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 (76,8M€) et autres éléments divers (62,9 M€)

# 1<sup>er</sup> trimestre 2025 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Premier trimestre 2025 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>974,0</b>	<b>940,5</b>	<b>363,3</b>	<b>2 277,8</b>
Coût des ventes	(433,2)	(446,9)	(203,7)	(1 083,8)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(318,5)	(301,1)	(96,0)	(715,6)
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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	12,2	21,9	2,1	36,2
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>234,5</b>	<b>214,4</b>	<b>65,7</b>	<b>514,6</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,1%</b>	<b>22,8%</b>	<b>18,1%</b>	<b>22,6%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(14,8)	(22,3)	(7,1)	(44,2) <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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>219,7</b>	<b>192,1</b>	<b>58,6</b>	<b>470,4</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>22,6%</b>	<b>20,4%</b>	<b>16,1%</b>	<b>20,7%</b>

1. Frais de restructuration (16,7 M€) et autres éléments divers (27,5 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, ainsi que, (ii) 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, ainsi que, (ii) 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€)

## 2ème trimestre 2025 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Deuxième trimestre 2025 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>965,6</b>	<b>1 103,3</b>	<b>427,6</b>	<b>2 496,5</b>
Coût des ventes	(432,1)	(552,5)	(233,5)	(1 218,1)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(306,1)	(321,3)	(108,0)	(735,4)
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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	13,4	20,3	2,5	36,2
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>240,8</b>	<b>249,8</b>	<b>88,6</b>	<b>579,2</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,9%</b>	<b>22,6%</b>	<b>20,7%</b>	<b>23,2%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(22,3)	(12,5)	(11,4)	(46,2) <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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>218,5</b>	<b>237,3</b>	<b>77,2</b>	<b>533,0</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>22,6%</b>	<b>21,5%</b>	<b>18,1%</b>	<b>21,3%</b>

1. Frais de restructuration (17,5 M€) et autres éléments divers (28,7 M€)

## 2ème 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, ainsi que, (ii) 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, ainsi que, (ii) 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€)

# 3ème trimestre 2025 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Troisième trimestre 2025 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>872,2</b>	<b>965,0</b>	<b>359,9</b>	<b>2 197,1</b>
Coût des ventes	(413,5)	(471,9)	(201,2)	(1 086,6)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(285,1)	(293,2)	(99,5)	(677,8)
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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	12,1	23,6	3,2	38,9
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>185,7</b>	<b>223,5</b>	<b>62,4</b>	<b>471,6</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>21,3%</b>	<b>23,2%</b>	<b>17,3%</b>	<b>21,5%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	(18,1)	(11,1)	(2,0)	(31,2) <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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>167,6</b>	<b>212,4</b>	<b>60,4</b>	<b>440,4</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>19,2%</b>	<b>22,0%</b>	<b>16,8%</b>	<b>20,0%</b>

1. Frais de restructuration (17,7 M€) et autres éléments divers (13,5 M€)

# 3ème 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, ainsi que, (ii) 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, ainsi que, (ii) 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€)

# 4ème trimestre 2025 - résultat opérationnel ajusté avant et après autres produits (charges) opérationnels par région géographique

Quatrième trimestre 2025 (en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord et Centrale	Reste du monde	Total
<b>Chiffre d'affaires à tiers</b>	<b>1 022,3</b>	<b>1 003,5</b>	<b>483,4</b>	<b>2 509,2</b>
Coût des ventes	(470,4)	(517,0)	(286,1)	(1 273,5)
Frais administratifs, commerciaux, R&D	(309,8)	(309,6)	(109,6)	(729,0)
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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	16,4	23,9	2,2	42,5
<b>Résultat opérationnel ajusté avant autres produits (charges) opérationnels</b>	<b>258,5</b>	<b>200,8</b>	<b>89,9</b>	<b>549,2</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>25,3%</b>	<b>20,0%</b>	<b>18,6%</b>	<b>21,9%</b>
Autres produits (charges) opérationnels	0,5	(21,1)	(10,1)	(30,7) <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, ainsi que, (ii) le cas échéant, des pertes de valeur de goodwill	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat opérationnel ajusté</b>	<b>259,0</b>	<b>179,7</b>	<b>79,8</b>	<b>518,5</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>25,3%</b>	<b>17,9%</b>	<b>16,5%</b>	<b>20,7%</b>

1. Frais de restructuration (12,7M€) et autres éléments divers (18,0M€)

# 4ème 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, ainsi que, (ii) 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, ainsi que, (ii) 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€)

## 2025 - réconciliation de la marge brute d'autofinancement et du résultat net

En millions d'euros	2024	2025
<b>Résultat net</b>	<b>1 168,9</b>	<b>1 252,3</b>
Amortissements et dépréciations	384,9	415,2
Variation des autres actifs et passifs non courants et des impôts différés non courants	35,5	31,4
(Gains)/pertes de change latents	0,1	1,0
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs	1,4	4,4
Autres éléments n'ayant pas d'incidence sur la trésorerie	7,8	11,3
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 598,6</b>	<b>1 715,6</b>

## 2025 - réconciliation du *cash flow* libre avec la marge brute d'autofinancement

En millions d'euros	2024	2025	Evolution en %
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 598,6</b>	<b>1 715,6</b>	<b>+7,3%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>18,5%</b>	<b>18,1%</b>	
Baisse (Hausse) du besoin en fonds de roulement	(75,3)	(138,8)	
<b>Flux de trésorerie des opérations courantes</b>	<b>1 523,3</b>	<b>1 576,8</b>	<b>+3,5%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>17,6%</b>	<b>16,6%</b>	
Investissements (dont frais de développement capitalisés)	(239,6)	(248,7)	
Produit résultant des cessions d'actifs	6,8	2,7	
<b>Cash flow libre</b>	<b>1 290,5</b>	<b>1 330,8</b>	<b>+3,1%</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<b>14,9%</b>	<b>14,0%</b>	

## Périmètre de consolidation (1/2)

2024	T1	H1	9M	FY
<b>Intégration globale</b>				
<b>MSS</b>	Bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
<b>ZPE SYSTEMS</b>	Bilan seulement	Bilan seulement	Bilan seulement	12 mois
<b>ENOVATION</b>		Bilan seulement	Bilan seulement	7 mois
<b>NETRACK</b>		Bilan seulement	Bilan seulement	9 mois
<b>DAVENHAM</b>		Bilan seulement	Bilan seulement	6 mois
<b>VASS</b>		Bilan seulement	Bilan seulement	7 mois
<b>UPSISTEMAS</b>			Bilan seulement	Bilan seulement
<b>APP</b>			Bilan seulement	Bilan seulement
<b>POWER BUS WAY</b>			Bilan seulement	Bilan seulement

## Périmètre de consolidation (2/2)

2025	T1	H1	9M	FY
<b>Intégration globale</b>				
<b>MSS</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>ZPE SYSTEMS</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>ENOVATION</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>NETRACK</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>DAVENHAM</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>VASS</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>UPSISTEMAS</b>	3 mois	6 mois	9 mois	12 mois
<b>APP</b>	Bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
<b>POWER BUS WAY</b>	Bilan seulement	6 mois	9 mois	12 mois
<b>PERFORMANCE</b>	Bilan seulement	Bilan seulement	Bilan seulement	11 mois
<b>CRS</b>	Bilan seulement	Bilan seulement	Bilan seulement	9 mois
<b>LINKK BUSWAY SYSTEMS</b>			Bilan seulement	6 mois
<b>AMPERIO PROJECT</b>			Bilan seulement	Bilan seulement
<b>QUITÉRIOS</b>			Bilan seulement	5 mois
<b>COGELEC</b>				Bilan seulement
<b>AVTRON POWER S.</b>				2 mois

## **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 2024 de Legrand, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 9 avril 2025 sous le numéro D. 25-0236, et disponible sur son site internet ([www.legrand.com](http://www.legrand.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 Depository 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.