

2020 année de référence pour Schneider Electric, grâce à la solide exécution des opérations et à la résilience du modèle économique, moteurs du rebond au second trimestre : 25,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, marge brute au plus haut niveau depuis 12 ans à 40,4 %, marge d'EBITA ajusté en hausse organique de +20 points de base. Cash-flow libre au plus haut niveau historique à 3,7 milliards d'euros.

- **Chiffre d'affaires en croissance organique de -4,7 % en 2020, marqué par deux trimestres successifs de croissance au second semestre**
- **Quatrième trimestre en hausse organique de +0,8 %, avec une croissance dans la plupart des régions ; croissance organique de +1,2 % pour Gestion de l'énergie, -0,8 % pour Automatismes industriels et +5,8 % pour Logiciels et Services**
- **EBITA ajusté de 3,9 milliards d'euros en 2020, soit une marge d'EBITA ajusté de 15,6 % en amélioration organique de 20 points de base**
- **Cash-flow libre record à 3,7 milliards d'euros ; dépassant pour la deuxième année consécutive le seuil de 3 milliards d'euros**
- **Maintien de la politique de dividende progressif : dividende proposé¹ de 2,60 euros/action**
- **Succès du Schneider Sustainability Impact 2018-2020 qui atteint la note de 9,32/10 malgré le contexte pandémique ; publication de nouveaux objectifs ambitieux pour 2021-2025**
- **Une année de transformation pour la croissance future du Groupe, grâce aux acquisitions. Accent mis sur l'intégration et les synergies. Poursuite du programme de cessions conformément au plan**
- **Objectif 2021 : Le Groupe vise pour l'exercice 2021 une croissance organique de l'EBITA ajusté comprise entre +9% et +15%, basée sur une croissance organique de son chiffre d'affaires comprise entre +5% et +8%, une hausse organique de sa marge d'EBITA ajusté comprise entre +60 et +100 points de base**

1. Soumis à l'approbation des actionnaires le 28 avril 2021

Rueil-Malmaison (France), le 11 février 2021 – Schneider Electric publie aujourd'hui son chiffre d'affaires du quatrième trimestre et ses résultats annuels pour la période clôturée au 31 décembre 2020.

Chiffres clés (en millions d'euros)	2019	2020	Variation	Variation organique
Chiffre d'affaires	27 158	25 159	-7,4 %	-4,7 %
EBITA ajusté (Taux de marge en % du CA)	4 238 15,6 %	3 926 15,6 %	-7,4 % stable	-3,6 % +20 bps
Résultat net (part du Groupe)	2 413	2 126	-12 %	
Cash-flow libre	3 476	3 673	+6 %	
Bénéfice net ajusté par action	5,32	4,72	-11 %	-4,9 %

Jean-Pascal Tricoire, Président-Directeur général, commente :

« L'année 2020 a été décisive pour Schneider Electric, avec une mise en œuvre intense et agile des priorités du Groupe qui a permis de clore l'exercice en force. Au cours de cette période, nous avons également accéléré nos décisions stratégiques afin de préparer l'avenir de Schneider Electric. Notre priorité absolue a été donnée à la santé et la sécurité de nos équipes et des communautés auprès desquelles nous agissons, ainsi qu'à l'appui aux infrastructures essentielles dans tous les pays et secteurs d'activité dans lesquels nous opérons, concrétisant notre mission « Life Is On ». Notre modèle économique multilocal nous a permis de rebondir avec agilité à l'échelle locale. Au second semestre, nous avons été très performants, nous avons renoué avec la croissance de nos ventes et nous avons augmenté en organique notre rentabilité de 140 points de base par rapport au niveau du second semestre 2019, soit avant la crise du COVID-19. L'année 2020 a été remarquable dans son ensemble, avec une marge de 15,6 %, en croissance organique par rapport à l'an dernier et une génération de cash-flow libre record. Ces résultats nous permettent de récompenser nos collaborateurs de leurs efforts au travers de la crise et de proposer un paiement à nos actionnaires cohérent avec notre politique historique de dividende progressif, dans le prolongement du dividende versé en 2020.

En 2020, nous avons été assez agiles pour permettre l'accélération de notre transformation préparant ainsi l'avenir de notre Groupe. Nous avons finalisé l'acquisition de la branche Électricité et Automatisation du groupe Larsen & Toubro en Inde, créant ainsi les fondements d'une présence plus forte dans le pays. De plus, nous avons mis en place des accords décisifs dans le domaine des logiciels avec la finalisation de l'acquisition de RIB Software et de ProLeiT, l'investissement stratégique dans Planon et la proposition d'acquisition d'ETAP. Nous avons également appuyé AVEVA dans le cadre de sa proposition d'acquisition d'OSIsoft. Nous occupons ainsi une position unique pour répondre aux besoins de nos clients sur tout le cycle de vie de leurs projets et installations. Parallèlement, nous poursuivons la mise en œuvre de notre plan de cessions représentant un montant compris entre 1,5 milliard et 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'ici fin 2022.

Nous avons constaté un changement radical chez nos clients pour l'adoption de la digitalisation et du développement durable. Ils sollicitent nos solutions pour un monde tout digital et tout électrique, des transitions que nous accompagnons avec plus de produits, plus de logiciels, plus services et de meilleurs systèmes. Au quatrième trimestre, nous avons réaffirmé notre engagement et notre leadership en matière de développement durable à l'occasion de notre Journée investisseurs ESG. Nos efforts ont été reconnus tout au long de l'année par des distinctions émanant de nombreuses agences de notations ESG nous plaçant en tête de notre secteur. Nous avons conclu avec succès notre programme à trois ans Schneider Sustainability

Impact 2018-2020 et nous continuons de nous fixer des objectifs ambitieux avec notre nouveau programme Schneider Sustainability Impact 2021-25.

En ce qui concerne les perspectives, l'année 2020 active a été intense et nous a permis de préparer le terrain pour poursuivre l'exécution solide de notre stratégie en 2021. Nous sommes bien positionnés sur nos marchés finaux et nous bénéficions d'un portefeuille, d'un modèle économique et d'une organisation favorable pour développer nos activités et proposer à nos clients des solutions digitales d'efficacité et de développement durable sur tout le cycle de vie de leurs projets et installations. Aujourd'hui, nous publions notre objectif financier pour 2021 en accord avec notre ambition annoncée précédemment, visant à atteindre une marge d'EBITA ajusté d'environ 17 % d'ici 2022. »

I. CHIFFRE D'AFFAIRES DU QUATRIÈME TRIMESTRE EN HAUSSE ORGANIQUE DE +1 %

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2020 s'élève à **7 126 millions d'euros**, soit une hausse organique de **+0,8 %** et une baisse de -2,5 % en croissance publiée.

Les Produits (59 % du C.A. du Groupe en 2020) connaissent une progression organique de +1 % au quatrième trimestre, marquée par le maintien d'une bonne demande en faveur des offres pour le marché résidentiel et des petits bâtiments, combinée à un impact positif du marché des infrastructures favorisant une croissance solide de l'activité Gestion de l'énergie. Les ventes de produits d'Automatismes industriels sont en légère baisse sur le trimestre. Le Groupe continue de s'appuyer sur son approche multilocale et son réseau unique de partenaires afin de développer les ventes de ses produits.

Les Systèmes (24 % du C.A. du Groupe en 2020) réalisent une baisse organique de -4 % au quatrième trimestre. L'offre de systèmes de Gestion de l'énergie réalise une performance quasi stable marquée par une bonne demande des centres de données modulaires et de l'activité des projets sur plusieurs régions, ce qui contribue à compenser un ralentissement dans d'autres domaines. La demande de systèmes d'Automatismes industriels reste faible, principalement sur les marchés des systèmes d'automatismes.

Les Logiciels & Services (17 % du C.A. du Groupe en 2020) sont en croissance organique de +6 % au quatrième trimestre, avec une bonne reprise séquentielle sur le segment des Logiciels qui bénéficie du renouvellement de grands projets d'AVEVA ainsi que de projets spécifiques qui avaient été repoussés lors du troisième trimestre. La bonne performance sous-jacente pour les logiciels industriels et de Gestion de l'énergie contribue également à la croissance. Les Services sont en croissance sur le trimestre dans chacune des deux activités. Les services digitaux se développent favorablement grâce à la forte contribution de l'entité *Energy & Sustainability Services*. Les Services sur le terrain se montrent résilients malgré les nouvelles mesures de confinement décidées dans plusieurs pays au cours du trimestre.

Point sur le Digital : Le Groupe poursuit la priorisation et le suivi de l'adoption de ses technologies digitales et réalise de bons progrès dans la croissance de ses actifs sous gestion, qui atteignent 4,2 millions à fin décembre 2020, soit une hausse d'environ +45 % par rapport à l'an dernier. En 2020, le Groupe a accéléré les ventes sur son canal de e-commerce, une part croissante des ventes de ses distributeurs se faisant désormais en ligne.

Le chiffre d'affaires par activité et par géographie se répartit comme suit :

En millions d'euros		T4 2020		
		Chiffre d'affaires	Croissance organique	Croissance publiée
Gestion de l'énergie	Amérique du Nord	1 630	+2,6 %	-5,3 %
	Europe de l'Ouest	1 445	+0,6 %	-0,8 %
	Asie-Pacifique	1 645	+0,3 %	+7,2 %
	Reste du Monde	864	+1,3 %	-9,5 %
	Total Gestion de l'énergie	5 584	+1,2 %	-1,5 %
Automatismes industriels	Amérique du Nord	271	-11,7 %	-18,5 %
	Europe de l'Ouest	511	+2,5 %	+2,7 %
	Asie-Pacifique	505	+6,1 %	+1,0 %
	Reste du Monde	255	-6,6 %	-18,5 %
	Total Automatismes industriels	1 542	-0,8 %	-6,1 %
Groupe	Amérique du Nord	1 901	+0,2 %	-7,4 %
	Europe de l'Ouest	1 956	+1,1 %	+0,1 %
	Asie-Pacifique	2 150	+1,8 %	+5,6 %
	Reste du Monde	1 119	-0,7 %	-11,7 %
	Total Groupe	7 126	+0,8 %	-2,5 %

En millions d'euros		2020		
		Chiffre d'affaires	Croissance organique	Croissance publiée
Gestion de l'énergie	Amérique du Nord	6 127	-3,8 %	-6,9 %
	Europe de l'Ouest	4 880	-4,2 %	-6,2 %
	Asie-Pacifique	5 522	-5,4 %	-4,5 %
	Reste du Monde	2 815	-4,8 %	-14,2 %
	Total Gestion de l'énergie	19 344	-4,5 %	-7,2 %
Automatismes industriels	Amérique du Nord	1 114	-10,8 %	-13,9 %
	Europe de l'Ouest	1 756	-8,4 %	-9,1 %
	Asie-Pacifique	1 987	-0,5 %	-1,8 %
	Reste du Monde	958	-1,9 %	-9,8 %
	Total Automatismes industriels	5 815	-5,3 %	-7,9 %
Groupe	Amérique du Nord	7 241	-4,9 %	-8,0 %
	Europe de l'Ouest	6 636	-5,3 %	-7,0 %
	Asie-Pacifique	7 509	-4,1 %	-3,8 %
	Reste du Monde	3 773	-4,1 %	-13,1 %
	Total Groupe	25 159	-4,7 %	-7,4 %

BONNE PERFORMANCE DE L'ACTIVITÉ GESTION DE L'ÉNERGIE, EN HAUSSE ORGANIQUE DE +1 % AU QUATRIÈME TRIMESTRE

L'activité Gestion de l'énergie réalise une croissance organique dans toutes les régions pour le deuxième trimestre consécutif. Au cours de la période, la performance est relativement stable. L'impact différé de l'augmentation des prix réalisée vers le milieu de l'année contribue à la croissance organique du chiffre d'affaires. Le Groupe commercialise ses offres de Gestion de l'énergie en les combinant à ses solutions d'Automatismes industriels principalement sur les marchés finaux industriels et les infrastructures. Les principaux facteurs de croissance sur les quatre marchés finaux se présentent comme suit :

- Bâtiments** : le secteur de la construction résidentielle est le principal moteur de la croissance organique des ventes dans la plupart des régions, et affiche des tendances de croissance positives depuis la fin du deuxième trimestre tant dans les nouvelles constructions que dans la rénovation. Ces tendances sont favorisées par des taux d'emprunt faibles, des mesures incitatives gouvernementales dans certains pays, une augmentation des dépenses de consommation et le renforcement du travail à domicile qui se traduit par une hausse de la demande sur le segment du bricolage. Les ventes du Groupe sur le marché des bâtiments non résidentiels dans les secteurs des hôpitaux, de la santé, des biotechnologies, des produits pharmaceutiques, des entrepôts/de la distribution et de l'État/éducation maintiennent une bonne performance au quatrième trimestre avec des investissements largement épargnés par l'évolution des tendances résultant de la crise liée au COVID-19.
- Centres de données** : le Groupe connaît une forte croissance de ses ventes sur le segment des centres de données au cours du quatrième trimestre, malgré une base de comparaison élevée par rapport au quatrième trimestre 2019. L'offre du Groupe à destination des centres de données sur la gamme complète de produits, systèmes, logiciels et services connaît une bonne demande tout au long de l'année

et sur l'ensemble des régions. Cette demande bénéficie notamment de plusieurs facteurs dont l'augmentation du trafic Internet, du déploiement de la 5G, de l'utilisation accrue des plateformes de vidéos/réunions virtuelles et des tendances à l'automatisation/digitalisation dans presque tous les domaines du monde de l'entreprise et de l'industrie. Le Groupe continue de proposer une suite unique de solutions (comprenant les technologies de Gestion de l'énergie combinées aux outils de visualisation d'AVEVA), pour ses clients présents sur le marché des centres de données, des grandes installations hors site aux solutions plus localisées ou encore au *Edge Computing* où la demande est plus importante en termes de réduction de temps de latence, de fiabilité et de sécurité des données.

- **Infrastructures** : la demande pour les offres du Groupe de la part du marché des régions d'électricité est forte tout au long de l'année 2020, tandis que le chiffre d'affaires au quatrième trimestre bénéficie de la croissance des services dans le domaine des réseaux intelligents, ainsi que des systèmes de distribution moyenne tension dans de nombreuses régions. L'instabilité temporaire, principalement attribuée à des facteurs liés au COVID-19, a eu des répercussions sur la croissance de l'activité dans certains pays du Moyen-Orient et d'Asie orientale. Les efforts du Groupe à proposer des solutions attractives pour les segments des réseaux intelligents et des microréseaux se traduisent par une bonne dynamique et une augmentation de la demande stimulée par le renforcement de l'adoption des énergies renouvelables et l'importance accrue accordée aux enjeux de développement durable. Les offres du Groupe pour le secteur des transports (ferroviaire, routier, portuaire et aérien) ainsi que d'autres projets d'infrastructures se développent dans certains pays bien que les confinements mis en place au cours de l'année aient des répercussions sur le calendrier de plusieurs projets.
- **Industrie** : les ventes sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») sont fortes dans plusieurs pays, et la demande s'améliore sur les marchés des constructeurs de machines (« OEM ») et de la logistique au quatrième trimestre. Les ventes de services sur site marquent un retour à la normale vers la fin de l'année : l'impact des mesures de confinement s'amenuise et les clients se concentrent sur la garantie de la disponibilité des données temps réel et la résilience de leurs installations. Les ventes sur le marché des industries de procédés continus (« *process* ») restent difficiles, étant impactées par la faiblesse des prix du pétrole et la baisse de la demande en raison du COVID-19. Cette tendance est toutefois atténuée d'une certaine manière grâce à l'offre intégrée du Groupe (Automatismes industriels et Logiciels) sur l'ensemble du cycle de vie des installations et une attention particulière aux investissements visant à répondre aux enjeux d'efficacité et de développement durable. Sur le marché des industries hybrides, les produits de grande consommation qui englobent les secteurs agroalimentaire, pharmaceutique et des biotechnologies, connaissent une forte demande portée également par la crise sanitaire qui perdure.

Principales tendances de l'activité Gestion de l'énergie par géographie :

En Amérique du Nord (29 % du C.A. de l'activité Gestion de l'énergie au T4), l'activité Gestion de l'énergie est en hausse organique de +2,6 %. Les États-Unis connaissent une bonne croissance, compensée par le Mexique qui accuse une baisse à deux chiffres (« *double digit* »), tandis que le Canada réalise une performance solide. De manière séquentielle, le quatrième trimestre est en amélioration par rapport au troisième trimestre à l'échelle de la région. Les mesures sur les prix mises en place vers le milieu de l'année bénéficient à la croissance du chiffre d'affaires sur l'ensemble de la région. La performance est portée par les États-Unis qui continuent d'augmenter les capacités de la chaîne d'approvisionnement sur le trimestre afin de répondre à la forte demande émanant principalement du marché résidentiel. La base de comparaison élevée s'est poursuivie au quatrième trimestre sur les ventes du segment des centres de données, mais les éléments fondamentaux de la demande sont toujours présents et se traduisent par une forte prise de commandes. Les services sur site restent un secteur de priorité pour le Groupe qui poursuit ses investissements visant à l'amélioration de sa couverture commerciale. Au Canada, la performance est attribuable principalement aux segments des bâtiments résidentiels et des centres de données. Le Mexique

est impacté par la faiblesse de sa devise et des retards enregistrés dans le secteur de la construction en raison de la crise du COVID-19.

En Europe de l'Ouest (26 % du C.A. de l'activité Gestion de l'énergie au T4), l'activité Gestion de l'énergie réalise une croissance organique de +0,6 %. Au cours de la période, la performance mensuelle est relativement stable. L'Allemagne génère une forte croissance démontrant une amélioration successive par rapport au troisième trimestre, et bénéficie d'une bonne dynamique sur les marchés des bâtiments résidentiels et des centres de données. La France réalise une bonne performance, légèrement en hausse sur le trimestre et en amélioration par rapport au troisième trimestre, avec une dynamique positive sur le marché des centres de données et certains projets liés aux transports et à la santé. Les services sur site enregistrent également une bonne dynamique. Le Royaume-Uni et l'Espagne livrent une performance légèrement négative, l'Espagne s'améliorant par rapport au troisième trimestre et le Royaume-Uni réalisant une performance légèrement moins bonne. Le Royaume-Uni connaît une bonne reprise sur le marché des bâtiments résidentiels, soutenu par une hausse de l'activité avant la fin de la période de transition du Brexit et sur le segment des centres de données, mais cette performance est contrebalancée par une demande plus faible sur le marché des bâtiments non résidentiels. La performance en Espagne bénéficie d'une bonne exécution de plusieurs projets d'infrastructure, compensée toutefois par le recul des ventes sur le marché final résidentiel, qui connaît encore des difficultés. L'Italie est en baisse avec des résultats qui se détériorent par rapport au troisième trimestre, en raison de la faiblesse de l'ensemble des marchés finaux impactés par les mesures de confinement plus coercitives ; seul le marché des centres de données se montre résilient. Ailleurs dans la région, le Danemark réussit une performance forte, tandis que la Finlande enregistre une performance faible en raison d'une base de comparaison élevée.

En Asie-Pacifique (29 % du C.A. de l'activité Gestion de l'énergie au T4), l'activité Gestion de l'énergie génère une hausse organique de +0,3 %. La Chine poursuit sa forte croissance, en hausse élevée à un chiffre (« *high-single digit* »), soutenue par les tendances positives de la demande sur les marchés des bâtiments commerciaux et publics et une solide performance sur le marché des bâtiments résidentiels. Les domaines les plus orientés vers les consommateurs, à l'image des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, poursuivent également leur reprise. Le marché final des centres de données réalise une bonne performance et les régies d'électricité affichent une évolution positive de la demande. Le Groupe observe une forte demande de ses offres de Gestion de l'énergie sur le segment des constructeurs de machines (« OEM »). L'Australie enregistre une bonne croissance et une amélioration séquentielle d'un trimestre à l'autre, la fin du confinement dans l'État de Victoria renforçant la bonne demande sur le marché des bâtiments résidentiels dans le pays, et que le segment des centres de données bénéficiant d'une bonne exécution de projets. L'Inde accuse un léger recul au quatrième trimestre résultant en partie d'une base de comparaison élevée et d'une reprise post COVID-19 tardive par rapport à d'autres pays. L'Indonésie subit une forte baisse en raison de la faiblesse continue du segment des régies d'électricité impactant particulièrement les grands comptes, et d'une pression sur le crédit. Dans une moindre mesure, le reste de l'Asie orientale réalise une performance faible, avec une certaine fragilité à Singapour et en Corée du Sud en partie compensée par la forte croissance thaïlandaise.

Dans le Reste du monde (16 % du C.A. de l'activité Gestion de l'Énergie), les ventes de Gestion de l'énergie sont en croissance organique de +1,3 %, avec des performances contrastées selon les pays, dont un grand nombre montre toutefois de bonnes tendances de croissance. La CEI est en forte croissance, en hausse à deux chiffres (« *double digit* ») en Russie, avec une bonne amélioration continue par rapport au troisième trimestre en raison d'une reprise de la demande en faveur des produits et des systèmes. L'Afrique génère une bonne croissance, portée notamment par l'Égypte qui enregistre une forte performance et où le Groupe commence à bénéficier de l'exécution d'un grand projet d'infrastructure, contrebalancée toutefois en partie par une performance plus faible ailleurs sur le continent. L'Amérique du Sud livre une croissance à un chiffre (« *low-single digit* ») partant d'une base de comparaison élevée. Cette croissance résulte principalement du Brésil où la demande est forte dans le domaine de l'amélioration de l'habitat, ainsi que des distributeurs,

l'adoption du e-commerce dans la région étant un élément moteur. Dans un environnement toujours difficile, le Moyen-Orient enregistre une baisse importante, notamment en Arabie saoudite où la demande de projets reste faible, mais également d'une manière générale sur la région à l'exception de la Turquie qui poursuit la tendance des derniers trimestres et livre une croissance forte portée par des mesures commerciales locales.

AUTOMATISMES INDUSTRIELS EN BAISSÉ ORGANIQUE DE -1 % AU QUATRIÈME TRIMESTRE

Le Groupe enregistre une croissance organique de -0,8 % de son activité Automatismes industriels au quatrième trimestre, contrastée entre une performance résiliente des ventes réalisées sur le marché des automatismes à destination des marchés des industries manufacturières (« *discrete* »), quasi stables sur le trimestre, et une performance plus faible des ventes sur le marché des industries de procédé continu (« *process* ») & hybrides. Ce dernier bénéficie cependant d'une forte contribution à deux chiffres (« *double digit* ») de l'offre de logiciels industriels du Groupe, qui compense en partie la faiblesse persistante de la demande en faveur des produits et systèmes du Groupe. Les services connaissent une bonne dynamique et réalisent une croissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* »).

- Les ventes sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* »), bien que résilientes, sont séquentiellement légèrement inférieures au troisième trimestre et variables selon les régions. La Chine demeure un territoire de croissance exceptionnel, marqué par une forte demande des constructeurs de machines (« OEM »), notamment dans les domaines du levage, de la manutention de matériaux et des emballages. Aux États-Unis, la situation est plus contrastée, en baisse dans l'ensemble, mais avec des poches de résilience sur des segments ciblés notamment celui des constructeurs de machines (« OEM »).
- Les marchés des industries de procédés continus (« *process* ») & hybrides restent difficiles, impactés par le prix du pétrole et, par conséquent, marqués par des retards dans les décisions d'investissements des clients et des délais de livraison plus longs dans les projets impactant particulièrement le secteur pétrolier et gazier. Les ventes d'offres de produits et systèmes du Groupe affichent une baisse à des niveaux similaires à ceux du troisième trimestre, tandis que les services se montrent résilients. Certains segments comme les produits de grande consommation et la distribution d'eau & traitement des eaux connaissent une bonne demande sur le trimestre. L'offre de logiciels industriels du Groupe proposée par AVEVA réussit une forte performance sur le trimestre, bénéficiant de renouvellements de projets spécifiques ayant glissé du troisième au quatrième trimestre et de renouvellements d'abonnement prévus. Le Groupe continue de proposer des solutions Schneider Electric-AVEVA pour réduire les coûts d'exploitation de ses clients améliorant ainsi leur efficacité et leurs résultats en matière de développement durable.

Principales tendances de l'activité Automatismes industriels par géographie :

En Amérique du Nord (18 % du C.A. d'Automatismes industriels au T4), l'activité Automatismes industriels baisse de -11,7 % en organique, les États-Unis livrant une performance faible, en détérioration par rapport au troisième trimestre. Sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* »), les ventes aux constructeurs de machines (« OEM ») restent faibles, mais affichent une croissance sur certains segments ciblés tels que la machinerie, l'emballage, le médical et les semi-conducteurs. Les ventes sur le marché des systèmes d'automatismes représentent le recul le plus important comme attendu, y compris en ce qui concerne les logiciels qui restent également en baisse. Les marchés plus petits du Canada et du Mexique sont faibles, mais avec une certaine résilience sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») au Canada.

En Europe de l'Ouest (33 % du C.A. d'Automatismes industriels au T4), l'activité Automatismes industriels enregistre une croissance organique de +2,5 %, plusieurs pays affichant une forte performance grâce à une bonne demande en faveur des offres logiciels du Groupe, ce qui permet une performance positive du marché des industries de procédés continus (« *process* ») & hybrides sur le trimestre. La France, l'Italie et la Norvège accusent une baisse compte tenu de la faiblesse du marché des industries manufacturières (« *discrete* »), tandis que les services en France affichent une bonne performance. Le Royaume-Uni enregistre une forte amélioration séquentielle par rapport au troisième trimestre, grâce à la demande en faveur des offres logicielles sur les marchés des industries de procédés continus (« *process* ») & hybrides, tandis que la croissance des ventes d'automatisation industrielle est stable. L'Allemagne est stable dans l'ensemble, mais la demande des constructeurs de machines (« OEM ») connaît une bonne amélioration séquentielle par rapport au troisième trimestre. L'Espagne est également quasi stable, en légère amélioration au troisième trimestre.

En Asie-Pacifique (33 % du C.A. d'Automatismes industriels au T4), l'activité Automatismes industriels génère une croissance organique de +6,1 %, avec une forte croissance à deux chiffres (« *double digit* ») en Chine pour le troisième trimestre consécutif, bien que légèrement modérée par rapport au niveau élevé du troisième trimestre. En Chine, la croissance organique reste favorisée par la demande des constructeurs de machines (« OEM ») tant sur le marché domestique que sur celui des exportations. Sur le segment des constructeurs de machines (« OEM »), le domaine du levage continue d'être un moteur de la croissance, tandis qu'une accélération de la demande se fait observer dans le domaine de la manutention des matériaux et de l'emballage. L'Australie et la Corée du Sud génèrent également une forte croissance, les deux pays bénéficiant d'une forte performance des ventes de logiciels. L'Inde et le Japon accusent tous deux une baisse, la performance en Inde étant impactée par une base de comparaison élevée sur le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et affichant une amélioration par rapport au troisième trimestre. Au Japon, la performance est impactée par la faiblesse de la demande d'automatismes à destination des marchés des industries manufacturières (« *discrete* »).

Dans le Reste du Monde (16 % du C.A. de l'activité Automatismes industriels au T4), l'activité Automatismes industriels est en baisse organique de -6,6 %. L'Afrique réalise une performance faible sur le trimestre, en baisse à deux chiffres (« *double digit* »), sa croissance organique étant impactée par la baisse des revenus issus des projets sur les marchés des systèmes d'automatismes en raison de reports de décisions d'investissements chez les clients. La CEI accuse également une baisse qui s'explique principalement par la base de comparaison élevée en Russie sur le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides. Le Moyen-Orient continue de montrer une certaine résilience, en légère baisse partant d'une base de comparaison élevée avec des contrastes entre une bonne demande notamment en Turquie qui réalise une forte croissance sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») et une demande faible notamment dans les Émirats arabes unis en raison des difficultés sur le marché des industries de procédés continus (« *process* »). Au contraire, l'Amérique du Sud continue de générer une bonne croissance malgré une base de comparaison élevée et montre une amélioration séquentielle par rapport au troisième trimestre. La performance est portée par le Brésil qui progresse favorablement sur le marché des industries

manufacturières (« *discrete* ») et sur le marché des industries de procédés continus (« *process* »), ainsi qu'une bonne reprise de la demande des constructeurs de machines (« OEM ») et du segment des produits de grande consommation.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION² ET EFFET DE CHANGE AU QUATRIÈME TRIMESTRE

La contribution des acquisitions nette des cessions s'établit à **+156 millions d'euros, soit un impact de +2,1 %** sur le chiffre d'affaires du Groupe. Cela comprend la cession de Converse Energy Projects et la déconsolidation d'Electroshield Samara, ainsi que les acquisitions de la branche Électrique et Automatisation du groupe Larsen & Toubro, de RIB Software et de ProLeiT.

L'impact de la variation des taux de change est négatif à **-392 millions d'euros, soit -5,4 %** du chiffre d'affaires du Groupe, principalement dû au renforcement de l'euro face au dollar américain.

Aux taux de change actuels, l'impact des devises sur le chiffre d'affaires 2021 est estimé entre **-600 millions** et **-700 millions d'euros**. L'impact des devises aux taux de change actuels sur la marge d'EBITA ajusté pour l'exercice 2021 devrait s'établir autour de -10 points de base.

2. Les changements de périmètre de consolidation incluent également certains reclassements mineurs d'offres entre les activités.

II. RÉSULTATS ANNUELS 2020

En millions d'euros	2019	2020	Variation	Variation organique
Chiffre d'affaires	27 158	25 159	-7,4 %	-4,7 %
Marge brute	10 735	10 156	-5,4 %	-3,2 %
<i>Taux de marge en % du chiffre d'affaires</i>	39,5 %	40,4 %	+90 bps	+60 bps
Coûts des fonctions support	(6 497)	(6 230)	-4,1 %	-2,9 %
<i>Ratio SFC</i>	23,9 %	24,8 %	+90 bps	+40 bps
EBITA ajusté	4 238	3 926	-7,4 %	-3,6 %
<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	15,6 %	15,6 %	stable	+20 bps
Charges de restructuration	(255)	(421)		
Autres charges et produits d'exploitation	(411)	(210)		
EBITA	3 572	3 295	-8 %	
Amortissement et dépréciation des actifs incorporels issus des acquisitions (PPA)	(173)	(207)		
Résultat net (part du Groupe)	2 413	2 126	-12 %	
Résultat net ajusté³	2 933	2 614	-11 %	-4,4 %
BPA ajusté (€)	5,32	4,72	-11 %	-4,9 %
Cash-flow libre	3 476	3 673	+6 %	

- **MARGE D'EBITA AJUSTÉ À 15,6 %, EN HAUSSE ORGANIQUE DE +20 POINTS DE BASE GRÂCE À LA FORTE PRODUCTIVITÉ, À L'IMPACT FAVORABLE DES MATIÈRES PREMIÈRES, AUX MESURES SUR LES PRIX, AU SECOND SEMESTRE ET AU BON NIVEAU D'ÉCONOMIES RÉALISÉES**

La **marge brute** est en baisse organique de **-3,2 %**, le taux de marge brute s'améliorant de **60 points de base** en organique à **40,4 %** en 2020 principalement grâce à une hausse des prix et d'une bonne productivité.

L'EBITA ajusté de 2020 atteint **3 926 millions d'euros**, soit une baisse organique de **-3,6 %**, tandis que la marge d'EBITA ajusté s'élève à 15.6% en amélioration organique de +20 points de base.

3. Voir en annexe le calcul du Résultat net et BPA ajustés

Plusieurs facteurs clés expliquent cette évolution (tableau récapitulatif en annexe pour avoir les montants S1/S2) :

- L'effet volume est négatif à hauteur de **-558 millions d'euros**.
- La poursuite de la mise en œuvre des initiatives de la *Tailored Sustainable and Connected Supply Chain* (ou chaîne logistique sur mesure, durable et connectée) contribue à un niveau de productivité industrielle de **+219 millions d'euros** en 2020. Tout en atteignant un bon niveau de productivité dans un contexte de volumes défavorable, le Groupe est impacté par des coûts supplémentaires de fret aérien et d'équipement de protection individuelle. Il fait face par ailleurs à des difficultés temporaires d'approvisionnement en raison des mesures de confinement. Le Groupe a achevé son programme TSC 4.0 en 2020 et lance à partir de 2021 un nouveau programme baptisé STRIVE afin d'améliorer encore l'exécution des opérations de sa chaîne logistique qui a déjà été primée cette année.
- Le prix net⁴ est positif à **+262 millions d'euros** en 2020. L'effet prix brut des produits est positif à +188 millions d'euros en raison des mesures sur les prix lancés dans la plupart des régions. L'impact total des matières premières est de +74 millions d'euros. Les mesures positives sur les prix mises en place vers le milieu de l'année entraînent une forte performance des prix nets de **+181 millions d'euros** au second semestre 2020. Considérant l'évolution du prix des matières premières en 2021, le Groupe anticipe une répercussion favorable sur la demande dans les régions étroitement liées à ces fluctuations. Toutefois, le Groupe anticipe une évolution négative du prix des matières premières en 2021.
- L'inflation des coûts des produits vendus atteint -87 millions d'euros en 2020, dont -92 millions d'euros liés à l'inflation des coûts de la main-d'œuvre et autres coûts, et +5 millions d'euros liés à la diminution des coûts de R&D dans le coût des produits vendus.
- Les coûts des fonctions support (« SFC ») sont en baisse organique de **171 millions d'euros**, soit **-2,9 %** en 2020, entraînant une hausse du ratio SFC sur chiffre d'affaires passant de 23,9 % à 24,8 %, soit une détérioration de 40 points de base en organique.

La réduction de SFC est le résultat d'efforts d'adaptation coordonnés visant à réaliser des économies tactiques (environ 300 millions d'euros) et à accélérer les économies en termes d'efficacité opérationnelle (actions structurelles permettant la réalisation d'environ 350 millions d'euros d'économies) pour un montant total d'économies de SFC d'environ 650 millions d'euros en 2020. Le Groupe observe comme anticipé une baisse progressive des bénéfices des économies tactiques au second semestre 2020 comme attendu. Ces économies non récurrentes pourraient s'inverser en 2021. Les mesures actuelles visant l'efficacité opérationnelle à long terme connaissent une accélération au second semestre ainsi qu'annoncées, et restent une priorité du Groupe qui souhaite, comme précédemment communiqué, réaliser environ 1 milliard d'euros d'économies structurelles cumulées entre 2020 et 2022. Le Groupe met en place de nouvelles méthodes de travail adaptées à l'après-crise, en s'appuyant sur les enseignements tirés de 2020 pour une meilleure efficacité sur le long terme.

4. Effet prix sur les produits et effets des matières premières

- La variation des devises diminue l'EBITA ajusté de **-191 millions d'euros** en 2020, en raison principalement de l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain et à plusieurs devises des nouvelles économies.
- Le premier semestre 2020 affiche un mix favorable de **+51 millions d'euros** résultant de l'équilibre de la croissance par région, ainsi que des taux de croissance relatifs des Produits, Systèmes et Logiciels & Services. Au second semestre 2020, le Groupe continue de bénéficier d'un mix favorable. Toutefois, certains facteurs de ce mix favorable en 2020 peuvent être attribués à des circonstances particulières de l'année et ne pas se répéter en 2021.
- Les acquisitions, nettes des cessions, et autres impacts se chiffrent à **-179 millions d'euros** en 2020. L'effet périmètre est légèrement positif, et intègre les acquisitions de la branche Électricité et Automation du groupe Larsen & Toubro (L&T), RIB Software et ProLeiT, ainsi que les cessions de Pelco, Converse Energy Projects et la déconsolidation d'Electroshield Samara. Les autres impacts incluent des risques techniques et des mesures ponctuelles.

EBITA ajusté 2020 par activité :

- **L'EBITA ajusté de l'activité Gestion de l'énergie** s'élève à 3 634 millions d'euros, soit **18,8 %** du chiffre d'affaires, en hausse organique d'environ +30 points de base (+40 points de base en croissance publiée), grâce à une forte contribution de la productivité, un impact du mix positif et une amélioration des prix nets (comprenant l'impact favorable des matières premières), ainsi qu'aux mesures d'économies de coûts prises tout au long de l'année. Ces effets positifs font plus que compenser l'impact de la baisse des volumes. La performance comprend une amélioration d'environ +120 points de base au second semestre dont le prix net et la productivité sont les principaux facteurs d'explication.
- **L'EBITA ajusté de l'activité Automatismes industriels** s'élève à 992 millions d'euros, soit **17,1 %** du chiffre d'affaires, en baisse organique d'environ 30 points de base (-1,0 point de base en chiffres publiés), en raison principalement de l'impact de la baisse des volumes et de l'inflation des coûts, partiellement compensés par une forte contribution de la productivité et une amélioration des prix nets (incluant l'impact favorable des matières premières), ainsi que des mesures d'économies de coûts prises tout au long de l'année. Cette performance tient compte d'une amélioration organique d'environ +120 points de base au second semestre pour laquelle les prix nets et la productivité sont les principaux facteurs de contribution.
- **Les coûts des fonctions centrales et digitales** en 2020 s'élèvent à **700 millions d'euros** (contre 745 millions en 2019), soit un montant stable en termes de pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe (2,8% contre 2,7 % en 2019). Dans les coûts des fonctions centrales et digitales, les coûts des fonctions support du Groupe diminuent à un taux plus élevé que le reste, la cybersécurité et le digital demeurant cependant des priorités d'investissements. Les coûts centraux se maintiennent à environ 0,8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

▪ RÉSULTAT NET AJUSTÉ EN BAISSÉ DE -11 %

Les charges de restructuration sont de **-421 millions d'euros** en 2020, en hausse de 166 millions d'euros par rapport à 2019, du fait de coûts supplémentaires liés aux mesures d'économies structurelles du Groupe et à son plan d'efficacité. Comme annoncé au premier semestre 2020, le

Groupe continue d'anticiper des coûts de restructuration supplémentaires pour un montant compris entre 1,15 million et 1,25 million d'euros sur la période 2020-2022.

Les autres produits et charges d'exploitation ont un impact négatif de **-210 millions d'euros**, incluant principalement certains coûts de transactions et d'intégration des acquisitions récentes, contre -411 millions d'euros en 2019 incluant la perte sur la cession de Pelco.

L'amortissement et la dépréciation des actifs incorporels liés aux acquisitions s'établissent à **-207 millions d'euros** contre -173 millions d'euros l'année dernière. Cette augmentation s'explique principalement du fait de l'amortissement supplémentaire lié aux acquisitions réalisées cette année, notamment RIB Software (6 mois) et la branche Électricité et Automation du groupe Larsen & Toubro (4 mois).

Les charges financières nettes sont de **-278 millions d'euros**, soit 17 millions d'euros de plus qu'en 2019. Le coût de la dette est légèrement en baisse par rapport à l'an dernier. L'augmentation des charges financières résulte essentiellement d'une réévaluation des actifs financiers à leur juste valeur, et d'une réduction de dividendes reçus de sociétés non consolidées, principalement dû fait de la cession d'une participation financière.

L'impôt sur la société ressort à **-638 millions d'euros**, en baisse de 52 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Le taux effectif d'imposition pour l'année s'établit à 22,7 %, en ligne avec le taux compris entre 22 % et 24 % attendu par le Groupe.

Les activités non poursuivies n'ont pas d'impact en 2020, contrairement à l'impact de -3 millions d'euros en 2019.

Le résultat des participations est en légère baisse, à **+66 millions d'euros** contre +78 millions l'année dernière. La part du Groupe du résultat net de Delixi s'élève à **+73 millions d'euros**, soit une hausse d'environ +8 millions d'euros par rapport à l'an dernier, compensée par l'impact négatif d'autres investissements selon la méthode de mise en équivalence.

Par conséquent, le résultat net (part du Groupe) s'élève à **2 126 millions d'euros** en 2020, soit une baisse de -12 % par rapport à 2019. ⁵Le résultat net ajusté est de **2 614 millions d'euros** en 2020, en baisse de -11 % par rapport à l'an dernier.

5. Voir en annexe le calcul du Résultat net et BPA ajustés

▪ LE CASH-FLOW LIBRE RESSORT À 3,7 MILLIARDS D'EUROS

La génération de cash-flow libre est exceptionnellement forte à **3 673 millions d'euros**, soit une performance record, supérieure à 3 milliards d'euros pour la deuxième année consécutive. Cette performance est soutenue par une évolution favorable du besoin en fonds de roulement typique d'un environnement de croissance plus faible et accentuée par des incidences chronologiques favorables liées au COVID-19. Comme indiqué précédemment, le Groupe prévoit un cash-flow libre d'environ 3 milliards d'euros en moyenne au travers du cycle (hors impact IFRS16).

Les dépenses d'investissements restent stables à **762 millions d'euros**, soit environ 3 % du chiffre d'affaires. L'évolution du besoin en fonds de roulement est un moteur important de la génération de cash-flow libre, avec une forte évolution positive des créances et dettes en partie contrebalancée par une augmentation des stocks en prévision de 2021.

▪ LE BILAN DEMEURE SOLIDE

Au 31 décembre 2020, la dette nette de Schneider Electric s'établit à **3 561 millions d'euros** (contre 3 792 millions en décembre 2019), après paiement d'un dividende de **1,5 milliard d'euros**, d'un montant de **2,4 milliards d'euros** d'acquisitions nettes notamment de RIB Software et de la branche Électrique et Automatisation du groupe Larsen & Toubro, et d'un rachat d'actions d'environ **50 millions d'euros** en 2020.

La dette nette de clôture au 31 décembre 2020 est positivement impactée par le cash reçu au travers de l'augmentation de capital réalisée par AVEVA en décembre 2020, et souscrite par les minoritaires à hauteur de 1,1 milliard d'euros. Cette opération a été réalisée en prévision de l'acquisition en cours d'OSIsoft par AVEVA, qui devrait être finalisée courant mars 2021.

▪ CONVERSION DE CASH ET DIVIDENDE PROPOSÉ

Le taux de conversion du résultat net en cash atteint 159 % en 2020 (avant impact de l'IFRS 16 sur le cash-flow libre) contre 133 % en 2019. Sur une base standardisée, après ajustement du résultat net (part du Groupe) au titre des éléments ponctuels sans incidences sur la trésorerie, la conversion de cash était de 121 % en 2019.

Le dividende proposé⁶ est de 2,60 euros par action, en hausse de 2,0% par rapport à 2019, tandis que le Groupe maintient sa politique de dividende progressif malgré les conséquences de la crise du COVID-19 sur le résultat net ajusté généré cette année. Par conséquent, et en raison de l'importance que le Groupe accorde à son engagement pour un dividende progressif, le ratio de distribution du dividende pour 2020 atteint 55 %, soit un montant supérieur aux environ 50 % de ces dernières années.

6. Soumis à l'approbation des actionnaires le 28 avril 2021

III. PORTEFEUILLE

En 2020, le Groupe s'est montré agile dans l'accélération de sa transformation en favorisant de solides ajouts à son offre logicielle. Lors du troisième trimestre 2020, le Groupe a finalisé plusieurs acquisitions : RIB Software en juillet, la branche Électrique et Automatisation du groupe Larsen & Toubro et ProLeIT en août. L'intégration des acquisitions réalisées est en cours et est sur la bonne voie. Points sur les opérations effectuées et annoncées au quatrième trimestre :

Acquisitions :

Comme annoncé par AVEVA le 28 janvier 2021, s'agissant de l'acquisition d'**OSIsoft**, la société a reçu l'approbation du projet par les autorités de la concurrence et autres autorités réglementaires, nécessaire avant la réalisation de l'acquisition, à l'exception de l'approbation du Comité des investissements étrangers aux États-Unis (CFIUS). En ce qui concerne le CFIUS, les parties au projet d'acquisition se sont engagées dans une nouvelle période de 45 jours pour laisser plus de temps au processus d'examen et de discussion. À la clôture de l'opération, OSIsoft sera consolidée dans les résultats du Groupe à travers AVEVA dans l'activité Automatismes industriels.

Le processus d'acquisition d'une participation majoritaire de Operation Technology Inc. / ETAP Automation Inc. (ci-après « **ETAP** ») annoncé le 16 novembre 2020 est toujours en cours et devrait s'achever au premier trimestre 2021 sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires requises. A l'issue de la réalisation de l'opération, ETAP sera consolidée dans l'activité Gestion de l'énergie.

L'opération visant à acquérir une part minoritaire stratégique dans Planon Beheer B.V. (ci-après « **Planon** ») annoncée le 16 novembre 2020 a été achevée le 17 décembre 2020. Schneider Electric détient 25 % de Planon. L'investissement sera consolidé selon la méthode de mise en équivalence à compter du 1^{er} janvier 2021.

Cessions :

Le Groupe poursuit son programme d'optimisation de son portefeuille par cessions ou déconsolidation d'actifs représentant un chiffre d'affaires de 1,5 milliard à 2 milliards d'euros.

Aucune cession significative n'est à mentionner en ce qui concerne l'exercice 2020. En 2019, des cessions s'élevant à 0,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires ont été réalisées. Selon le calendrier initial, le programme d'optimisation du portefeuille devait initialement s'achever en 2021. Compte tenu de la crise liée au COVID-19, et comme annoncé précédemment lors des résultats du premier semestre 2020, le Groupe anticipe un délai supplémentaire d'environ une année bien que la préparation et les travaux relatifs aux cessions se poursuivent. Le Groupe prévoit de progresser dans son programme de cessions à partir du premier semestre 2021.

L'impact sur la marge d'EBITA ajusté des transactions complétées en 2020 sera quasi stable en 2021.

IV. SCHNEIDER SUSTAINABILITY IMPACT

Schneider Electric place le développement durable au cœur de sa stratégie depuis 15 ans, en perpétuelle évolution et visant toujours plus loin, d'abord avec sa série de baromètres Planète et Société et plus récemment avec son programme *Schneider Sustainability Impact (SSI)*. En 2020, le Groupe a achevé son plus récent SSI (2018-2020) avec une solide performance de 9,32 sur 10 à la fin de l'année (contre 8,63/10 fin septembre) par rapport à son objectif de fin d'année d'au moins 9 sur 10, malgré les perturbations causées par le COVID-19.

Les détails sur la performance sont les suivants :

2018 - 2020
SCHNEIDER SUSTAINABILITY IMPACT

Schneider Sustainability Impact 2018 – 2020, résultats au quatrième trimestre 2020

		Début 01/2018	Résultats T4 2020	Objectifs Fin 2020
Enjeux clés et ODD		Nos 21 programmes 2018-2020		Note Globale sur 10
		3	9,32	9
CLIMAT	1. Electricité renouvelable	--	80% ↑	80%
	2. Efficacité CO ₂ dans les transports de marchandises	--	8,4% ↑	10%
	3. Millions de tonnes de CO ₂ économisées chez nos clients avec nos offres EcoStruxure™	--	134 ↑	120
	4. Croissance pour notre entité <i>Energy & Sustainability Services</i>	--	17,6% ↑	25%
ECONOMIE CIRCULAIRE	5. Chiffre d'affaires réalisés dans le cadre de notre nouveau programme Green Premium™	30,5%	76,7% ↑	75%
	6. Sites labellisés Vers le zéro déchet en décharge	140	206 ↑	200
	7. Cartons d'emballage et palettes pour le transport à partir de sources recyclées ou certifiées	50%	99% →	100%
	8. Conso. de ressources primaires évitées grâce aux programmes EcoFit™, de recyclage et de reprise des produits	--	157 588 ↑	120 000
SANTE & EQUITE	9. Score de notre <i>Employee Engagement Index</i>	65%	69% →	70%
	10. Incidents médicaux par million d'heures travaillées	1,15	0,58 ↓	0,88
	11. Collaborateurs ayant accès à un programme complet de bien-être au travail	13%	90% ↑	90%
	12. Collaborateurs travaillant dans des pays qui ont entièrement déployé notre politique de congé familial	--	100% ↑	100%
	13. Les ouvriers se forment 15h chaque année, et 30% des heures de formation des ouvriers sont faites digitalement	--	90% ↑	100% ⁽¹⁾
	14. Ingénieurs et cadres ayant un plan de développement individuel	32%	92% ↑	90%
	15. Collaborateurs travaillant dans des pays avec un engagement et un processus pour atteindre l'équité salariale H/F	89%	99,6% ↑	95%
ETHIQUE	16. Augmentation du score moyen sur 100 de l'évaluation ISO26000 pour nos fournisseurs stratégiques	--	+6,3 ↑	+5,5 pts
	17. Fournisseurs sous vigilance sur les droits humains et l'environnement ayant reçu une évaluation dédiée sur site	--	374 ↑	350
	18. Fonctions ventes, achats et finances formées chaque année à la lutte contre la corruption	--	94% ↑	100%
DEVELOPPEMENT	19. Chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'Énergie	--	X1,64 ↑	X4
	20. Personnes défavorisées formées à la gestion de l'énergie	148 145	281 737 ↑	400 000 ⁽¹⁾
	21. Jours de volontariat grâce à notre plateforme globale VolunteerIt	--	18 469 ↑	15 000

Faits marquants principaux :

- Economies de 134 millions de tonnes de CO₂ pour les clients du Groupe grâce à la solide performance des solutions numériques en termes d'efficacité et de durabilité au cours des 3 dernières années. Bien qu'avec une légère inflexion par rapport aux années précédentes, en 2020, les plus gros contributeurs technologiques restent les contrats d'achat d'électricité (*Power Purchase Agreements, PPA*) et les Variateurs de Vitesse (*Variable Speed Drives*)
- 281 000 personnes ont été formées à la gestion de l'énergie (depuis 2009) grâce à des partenariats avec des Organisations Non Gouvernementales, une belle réussite malgré la fermeture temporaire des centres de formations en raison des mesures de distanciations sociales et des confinements imposés
- Extension de la couverture de la politique mondiale de congé familial à 100% des employés éligibles, un effort de la plus haute importance pour les soutenir dans une période où l'équilibre entre travail et vie personnelle est essentiel.

Le Groupe a dévoilé son nouveau SSI à 5 ans (2021-2025), lors d'une Journée Investisseur en novembre 2020, montrant une accélération significative des objectifs précédents. Ces objectifs ambitieux, comprenant 11 objectifs mondiaux et 1 objectif local encadrés par 6 engagements à long terme, vont contribuer à chacun des objectifs de développement durable des Nations Unies. Ces engagements sont : d'agir avec détermination pour le climat, utiliser efficacement les ressources, agir dans le respect de nos Principes de Confiance, garantir l'égalité des chances, mobiliser toutes les générations et soutenir les communautés locales.

11

Impacts **Globaux**

+

1

Impact **Local**

2021-2025
SCHNEIDER
SUSTAINABILITY
IMPACT

CLIMAT	<ol style="list-style-type: none"> 1 Développer nos revenus avec un impact positif pour l'environnement jusqu'à 80% de notre chiffre d'affaires 2 Accompagner nos clients afin qu'ils économisent ou évitent 800 millions de tonnes d'émissions de CO₂ 3 S'assurer que 1 000 fournisseurs réduisent de 50% leurs propres émissions de CO₂
RESSOURCES	<ol style="list-style-type: none"> 4 Porter à 50% la part de matières premières durables dans nos produits 5 Nous mobiliser pour que 100% de nos emballages primaires et secondaires soient exempts de plastiques à usage unique et utilisent du carton recyclé
CONFIANCE	<ol style="list-style-type: none"> 6 Garantir que 100% de nos fournisseurs stratégiques assurent un travail décent à leurs salariés 7 Mesurer le niveau de confiance de nos collaborateurs pour signaler des comportements contraires à nos Principes de Confiance (<i>Principles of Trust</i>)
EGALITE	<ol style="list-style-type: none"> 8 Accroître la diversité femme/homme, de l'embauche aux managers juniors et intermédiaires et aux équipes de dirigeants (50/40/30) 9 Apporter l'accès à une électricité verte pour 50 millions de personnes
GENERATIONS	<ol style="list-style-type: none"> 10 Créer des opportunités pour la prochaine génération – Doubler les possibilités de recrutement de stagiaires, alternants et jeunes diplômés 11 Former 1 million de personnes défavorisées à la gestion de l'énergie
LOCAL	100% des Présidents de Pays et de Zones de Schneider Electric définissent 3 engagements locaux impactant leurs communautés en cohérence avec nos transformations durables

Plus de détails sur: <https://www.se.com/ww/fr/about-us/sustainability/>

« Le Schneider Sustainability Impact est notre manière unique de lier les objectifs de développement durable des Nations Unies, avec des actions concrètes et précises menées aujourd'hui et qui répondent aux problématiques les plus importantes de nos clients, nos partenaires et nos collaborateurs » mentionne Olivier Blum, Directeur Général de la Stratégie et du Développement Durable, « non seulement nous avons tenu nos engagements avec notre programme à 3 ans, mais nous avons aussi préparé l'avenir et nous sommes prêts à aller plus loin et plus vite avec nos objectifs 2025 ainsi qu'avec le renforcement de notre activité de conseil pour accompagner la transformation digitale de bout en bout de nos clients pour plus de développement durable».

En plus d'être nommée entreprise la plus durable au monde parmi plus de 8 000 entreprises par Corporate Knights, Schneider Electric, qui figure sur la liste A du CDP pour la 10^{ème} année consécutive, a été reconnu comme un pionnier de l'énergie propre par l'initiative RE100 et fait partie de l'indice d'égalité des sexes de Bloomberg pour la 4^e année consécutive. Le Groupe a lancé la toute première obligation convertible durable, liée au lancement de son nouveau ambitieux programme SSI pour 2021-2025.

De plus :

- Schneider a obtenu 88/100 (+5 pts vs. 2019) dans le *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* et devient n°1 dans son secteur (première fois depuis 2016), et fait donc partie de l'indice *DJSI World*

- Schneider est membre de l'indice FTSE4Good *Developed* et *Europe Environmental Leaders 40* (en août, date de mise hors service de l'index)
- Vigeo Eiris a donné une note de 66/100 à Schneider (+1 pts vs. 2019), plaçant le Groupe dans les indices Euronext Vigeo Eiris *World 120* et *Europe 120* (ainsi que les indices Eurozone 120 et France 20).

Au 4^e trimestre 2020, le Groupe a également créé une division dédiée au conseil en matière de développement durable afin de favoriser la transformation durable de ses clients en s'appuyant sur la force de l'expertise de l'activité ESS (*Energy & Sustainability Services*, Services pour l'Energie et le Développement Durable) à travers la Gestion de l'énergie et l'Automatisation industrielle. Le Groupe perçoit les enjeux de développement durable de ses clients comme un moteur de croissance clé et est parfaitement placé pour proposer sa gamme complète d'offres pour plus d'efficacité et de durabilité.

V. RACHAT D' ACTIONS

En raison des incertitudes économiques qui persistent, et dans la mesure où l'acquisition d'OSIsoft n'est pas encore achevée, le plan de rachat d'actions d'un montant compris entre 1,5 milliard et 2 milliards d'euros reste en suspens à court terme.

À ce jour, le rachat d'actions réalisé porte sur un montant de 316 millions d'euros, dont 50 millions d'euros en 2020.

Au 31 décembre 2020, le nombre total d'actions en circulation était de 554 327 074 (le nombre total d'actions émises était de 567 068 555).

VI. GOUVERNANCE

Sur recommandation du Comité Gouvernance & Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé le 10 février 2021 de nommer Mme Anna Ohlsson-Leijon en tant que censeur, dans l'intention de soumettre sa nomination en tant qu'administratrice indépendante lors de l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 28 avril 2021. Si sa nomination est approuvée, elle rejoindra le Comité d'Audit & des Risques. Mme A. Ohlsson-Leijon, 52 ans, de nationalité suédoise, est Directrice générale Europe et Vice-présidente exécutive d'AB Electrolux depuis 2018. Avant cela, elle a occupé avec succès la fonction de Directrice financière d'AB Electrolux. Elle apportera au Conseil d'administration une expérience et des compétences professionnelles qui reposent sur un parcours riche dans le domaine de la finance et des affaires et renforcera la diversité femmes-hommes au sein du Conseil d'administration.

En outre, sur recommandation du Comité Gouvernance & Rémunérations, le Conseil d'administration a examiné la composition de ses comités qui sera désormais la suivante :

- Comité d'Audit & des Risques : Mme Cécile Cabanis (Présidente), M. Willy Kissling, Mme Jill Lee, Mme Fleur Pellerin (Mme Anna Ohlsson-Leijon sera membre du Comité si l'Assemblée générale du 28 avril 2021 la nomme administratrice) ;
- Comité Gouvernance & Rémunérations : M. Fred Kindle (Président), M. Léo Apotheker, M. Willy Kissling, Mme Linda Knoll, M. Anders Runevad, M. Greg Spierkel ;

- Comité Ressources humaines & RSE : Mme Linda Knoll (Présidente), Mme Rita Felix, M. Willy Kissling, Mme Xiaoyun Ma, Mme Fleur Pellerin, M. Anders Runevad ;
- Comité Investissement : M. Léo Apotheker (Président), M. Fred Kindle, M. Patrick Montier, M. Anders Runevad, M. Greg Spierkel, M. Lip-Bu Tan ;
- Comité Digital : M. Greg Spierkel (Président), M. Léo Apotheker, Mme Xiaoyun Ma, Mme Fleur Pellerin, M. Lip-Bu Tan.

Par ailleurs, afin de garantir le maintien de la qualité de l'audit du Groupe dans le cadre de la mise en place du plan de transition entre les commissaires aux comptes, il a été décidé de procéder dès à présent au choix du nouveau collège de commissaires aux comptes dont le mandat commencera à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires de 2022. Le processus de sélection mené par le Comité d'Audit & des Risques a conduit à la recommandation au Conseil d'administration de choisir Mazars, membre de l'actuel collège de commissaires aux comptes, et PwC dont les équipes ont démontré, dans le cadre d'un appel d'offres, leur capacité à réaliser le contrôle des comptes du Groupe Schneider Electric conformément aux meilleures pratiques internationales.

Par conséquent, le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 février 2021 a décidé de proposer au vote de l'assemblée générale des actionnaires de 2022 qui approuvera les états financiers de l'exercice 2021 la nomination pour un mandat de 6 ans d'un nouveau collège de commissaires aux comptes composés de Mazars et PwC en remplacement de Ernst & Young dont le mandat se terminera à cette date et ne pourra pas être renouvelé conformément aux règles en vigueur.

VII. ÉVOLUTIONS ATTENDUES DES MARCHÉS

Bien que l'incertitude émanant de la crise du COVID-19 demeure, le Groupe s'attend à ce que les tendances suivantes stimulent la croissance 2021 dans chacun de ses principaux marchés finaux et zones géographiques :

Par marchés finaux :

- Bâtiments : forte croissance attendue sur les marchés résidentiels et bonne croissance dans les domaines spécialisés du non-résidentiel, y compris l'entrepôt et la santé
- Centre de données : le Groupe s'attend à une poursuite de la forte demande, entraînant une forte croissance
- Infrastructure : une bonne croissance est attendue dans le segment des régies d'électricité, soutenue par une solide exécution des projets, avec une demande continue pour les offres du Groupe en matière de Réseaux intelligents (« Smart Grid »)
- Industrie : forte croissance attendue sur les cycles courts, grâce à la demande des constructeurs de machines (OEM). Les cycles moyens et longs resteront impactés à court terme tandis que les segments hybrides seront mieux orientés.

Par marchés géographiques :

- Amérique du Nord : forte croissance attendue dans la région, notamment sur les marchés résidentiels et des centres de données. Sur les marchés finaux industriels, le Groupe prévoit que les difficultés sur les segments de cycles moyen et long persistent à court terme, tandis que les industries de cycle court devraient connaître une bonne croissance. Le Groupe anticipe une faiblesse persistante de l'activité au Mexique
- Asie-Pacifique : Le Groupe prévoit une forte croissance dans la région. La Chine devrait poursuivre sa dynamique de croissance, tirée par une bonne demande dans la plupart des segments et marchés finaux. Le reste de la région devrait connaître une amélioration continue, soutenue par une reprise du commerce mondial
- Europe de l'Ouest : Le Groupe anticipe une poursuite du retour de la croissance dans la région, portée par le marché résidentiel et des centres de données. Le Groupe s'attend à une meilleure performance des industries manufacturières (« Discrète ») par rapport aux industries des procédés continus (« Process ») et hybrides. L'impact du plan de relance européen (« Green Deal ») pourrait commencer à jouer un rôle positif vers la fin de l'année.
- Dans le Reste du Monde, globalement la croissance devrait être forte, avec cependant des performances contrastées selon les pays. La hausse des prix des matières premières devrait soutenir la croissance dans certains pays.

VIII. OBJECTIF 2021

Le Groupe anticipe une croissance positive en cumulée en 2021 tandis qu'il poursuit le déploiement de ses priorités stratégiques sur ses principaux marchés.

Le Groupe vise pour l'exercice 2021 une croissance organique de l'EBITA ajusté comprise entre +9% et +15%. Cette performance découlerait de la croissance organique du chiffre d'affaires combinée à l'amélioration de la marge :

- Une croissance organique de son chiffre d'affaires comprise entre +5% et +8%
- Une hausse organique de sa marge d'EBITA ajusté comprise entre +60 et +100 points de base

Cela implique une marge d'EBITA ajusté d'environ 16.1% à 16.5% (incluant un effet scope incluant les transactions clôturées en 2020 et les effets de change par rapport aux estimations actuelles).

Notes complémentaires sur 2021 disponibles dans les annexes.

IX. AMBITION RÉITÉRÉE EN CE QUI CONCERNE LA MARGE À MOYEN TERME ET LA CROISSANCE SUR TOUT LE CYCLE

Schneider Electric estime que sa stratégie et son positionnement restent favorablement orientés pour générer une croissance forte et rentable sur l'ensemble du cycle économique. Le Groupe considère que sa présence sur la plupart de ses marchés finaux ainsi que son portefeuille sont favorablement positionnés pour assurer son développement dans le monde de l'après COVID-19. Il pourrait également bénéficier des plans de relance gouvernementaux mis en place dans le monde. Par conséquent, les perspectives du Groupe à moyen terme et au travers du cycle sont les suivantes :

- Une croissance organique de son chiffre d'affaires comprise entre +3 et +6 % en moyenne au travers du cycle
- Des marges plus élevées avec comme première étape une marge d'EBITA ajusté d'environ 17 % d'ici 2022 (à taux de change 2021 constant pour 2021 et 2022)
- Un cash-flow libre d'environ 3 milliards d'euros (en excluant IFRS16) en moyenne au travers du cycle

Les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 10 février 2021. À la date du présent communiqué, les procédures d'audit ont été effectuées et un rapport des commissaires aux comptes est en cours d'émission.

La présentation du quatrième trimestre 2020 et des résultats annuels 2020 est disponible sur www.se.com

Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2021 sera présenté le 27 avril 2021.

L'assemblée générale des actionnaires aura lieu le 28 avril 2021.

Avertissement Cette présentation contient des informations à caractère prévisionnel. Ces informations, établies sur la base des estimations actuelles de la Direction Générale du Groupe, restent subordonnées à de nombreux facteurs et incertitudes qui pourraient conduire à ce que les chiffres qui seront constatés diffèrent significativement de ceux présentés à titre prévisionnel. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au document de référence annuel de Schneider Electric (section « Facteurs de risques », disponible sur www.schneider-electric.com). Schneider Electric ne s'engage en aucune façon à publier une mise à jour ou une révision de ces prévisions.

À propos de Schneider Electric

La raison d'être de Schneider est de **permettre à chacun de tirer le meilleur de notre énergie et de nos ressources, en conciliant progrès et développement durable** pour tous. Nous nommons cette ambition : **Life Is On**. Notre mission est d'être votre **partenaire digital au service de votre développement durable et de votre efficacité**.

Nous menons la transformation numérique en intégrant les technologies de l'énergie et des automatismes les plus avancées. Nous connectons jusqu'au cloud, produits, plateformes de contrôle, logiciels et services sur l'ensemble du cycle de vie de vos activités pour une gestion intégrée de l'habitat résidentiel, des bâtiments tertiaires, des data centers, des infrastructures et des industries.

Nous sommes la **plus locale des entreprises globales**. Nous prôtons des standards ouverts et rassemblons autour de notre mission un écosystème de partenaires fédérés par nos valeurs de responsabilité et d'inclusion.

www.se.com

Découvrez Life is On

Suivez-nous sur :



Page | 22

Communication financière :
Schneider Electric
Amit Bhalla
Tél. : +44 20 7592 8216
www.schneider-electric.com
ISIN : FR0000121972

Contact presse :
Schneider Electric
Véronique Luneau (Roquet-
Montégon)
Tél. : +33 (0)1 41 29 70 76
Fax : +33 (0)1 41 29 88 14

Contact presse :
DGM
Michel Calzaroni
Olivier Labesse
Tél. : +33 (0)1 40 70 11 89
Fax : +33 (0)1 40 70 90 46

Annexes – notes complémentaires sur 2021

- **Impact de change** : Aux taux de change actuels, l'impact des devises sur le chiffre d'affaires 2021 est estimé entre **-600 millions d'euros** et **-700 millions d'euros**. L'impact des devises aux taux de change actuels sur la marge d'EBITA ajusté pour l'exercice 2021 devrait s'établir **autour de -10 points de base**
- **Périmètre** : Autour de **+600 millions d'euros** sur le chiffre d'affaires de 2021 et quasi stable sur la marge d'EBITA ajusté 2021, en fonction des transactions clôturées en 2020
- **Taux d'imposition** : Le Groupe anticipe un taux d'imposition effectif de 22 % à 24 % en 2021.
- **Coût de restructuration** : Le Groupe anticipe pour les trois prochaines années (2020-2022) des coûts de restructuration entre **1,15 et 1,25 milliard d'euros** comme communiqué précédemment
- **Productivité industrielle** : Sur une période de trois ans (2020-2022), le Groupe s'attend à une productivité industrielle d'environ **1 milliard d'euros**

Annexe – Répartition du chiffre d'affaires par activité

Chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2020 par activité :

En millions d'euros	T4 2020				
	Chiffre d'affaires	Croissance organique	Effet de périmètre	Effet de change	Croissance publiée
Gestion de l'énergie	5 584	+1,2 %	+2,8 %	-5,5 %	-1,5 %
Automatismes industriels	1 542	-0,8 %	-0,1 %	-5,2 %	-6,1 %
Groupe	7 126	+0,8 %	+2,1 %	-5,4 %	-2,5 %

Chiffre d'affaires du second semestre 2020 par activité :

En millions d'euros	S2 2020				
	Chiffre d'affaires	Croissance organique	Effet de périmètre	Effet de change	Croissance publiée
Gestion de l'énergie	10 589	+1,8 %	+1,5 %	-5,0 %	-1,7 %
Automatismes industriels	2 995	-1,6 %	+0,6 %	-4,9 %	-5,9 %
Groupe	13 584	+1,0 %	+1,3 %	-5,0 %	-2,7 %

Chiffre d'affaires 2020 par activité :

En millions d'euros	2020				
	Chiffre d'affaires	Croissance organique	Effet de périmètre	Effet de change	Croissance publiée
Gestion de l'énergie	19 344	-4,5 %	-0,2 %	-2,5 %	-7,2 %
Automatismes industriels	5 815	-5,3 %	0,0 %	-2,6 %	-7,9 %
Groupe	25 159	-4,7 %	-0,2 %	-2,5 %	-7,4 %

Annexes – Consolidation

En nombre de mois	Acquisitions /cessions	2019				2020			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PELCO Gestion de l'énergie C.A. de 169 millions d'euros en 2018 (l'exercice étant clos à décembre 2018)	Cession	3m	1 m						
Offre de tableaux de contrôle aux États-Unis Automatismes industriels 80 millions d'euros de chiffre d'affaires annualisé	Cession	3m							
Converse Energy Projects GmbH Gestion de l'énergie C.A. d'environ 140 millions d'euros en 2019 (l'exercice étant clos à décembre 2019)	Cession	3m	3m	3m	3m				
Electroshield Samara Gestion de l'énergie C.A. d'environ 145 millions d'euros en 2019 (l'exercice étant clos à décembre 2019)	Cession	3m	3m	3m	3m				
Électricité et Automatisation du groupe Larsen & Toubro Gestion de l'énergie	Acquisition						1 m	3m	
RIB Software Gestion de l'énergie C.A. d'environ 214 millions d'euros en 2019	Acquisition						3m	3m	
ProLeIT Automatismes industriels C.A. d'environ 50 millions d'euros en 2019	Acquisition						2 m	3m	

Annexes – Analyse de la variation de l'EBITA ajusté

	S1	S2	Exercice
	EBITA ajusté	EBITA ajusté	EBITA ajusté
EBITA AJ. 2019	1 960	2 278	4 238
Volume	(551)	(7)	(558)
Prix net	81	181	262
Productivité	37	182	219
Mix	29	22	51
Inflation des coûts de prod. & R&D	(27)	(60)	(87)
SFC	151	20	171
Devises	(29)	(162)	(191)
Périmètres et autres	(75)	(104)	(179)
EBITA AJ. 2020	1 576	2 350	3 926

Annexe – Résultats par activité

En millions d'euros		2019	2020	Organique
Gestion de l'énergie	<i>Chiffre d'affaires</i>	20 847	19 344	
	<i>EBITA ajusté</i>	3 842	3 634	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	18,4 %	18,8 %	env. +30 bps
Automatismes industriels	<i>Chiffre d'affaires</i>	6 311	5 815	
	<i>EBITA ajusté</i>	1 141	992	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	18,1 %	17,1 %	environ -30 bps
Corporate	<i>Coûts des fonctions centrales & digitales</i>	(745)	(700)	
Total Groupe	<i>Chiffre d'affaires</i>	27 158	25 159	
	<i>EBITA ajusté</i>	4 238	3 926	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	15,6 %	15,6 %	environ +20 bps
En millions d'euros		S1 2019	S1 2020	Organique
Gestion de l'énergie	<i>Chiffre d'affaires</i>	10 072	8 755	
	<i>EBITA ajusté</i>	1 776	1 494	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	17,6 %	17,1 %	env. -80 bps
Automatismes industriels	<i>Chiffre d'affaires</i>	3 130	2 820	
	<i>EBITA ajusté</i>	551	429	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	17,6 %	15,2 %	env. -200 bps
Corporate	<i>Coûts des fonctions centrales & digitales</i>	(367)	(347)	
Total Groupe	<i>Chiffre d'affaires</i>	13 202	11 575	
	<i>EBITA ajusté</i>	1 960	1 576	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	14,8 %	13,6 %	environ -130 bps
En millions d'euros		S2 2019	S2 2020	Organique
Gestion de l'énergie	<i>Chiffre d'affaires</i>	10 775	10 589	
	<i>EBITA ajusté</i>	2 066	2 140	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	19,2 %	20,2 %	environ +120 bps
Automatismes industriels	<i>Chiffre d'affaires</i>	3 181	2 995	
	<i>EBITA ajusté</i>	590	563	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	18,5 %	18,8 %	environ +120 bps
Corporate	<i>Coûts des fonctions centrales & digitales</i>	(378)	(353)	
Total Groupe	<i>Chiffre d'affaires</i>	13 956	13 584	
	<i>EBITA ajusté</i>	2 278	2 350	
	<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	16,3 %	17,3 %	environ +140 bps

Annexe – Résultat net ajusté et BPA ajusté

Chiffres clés (en millions d'euros)	2019	2020	Variation publiée
EBITA ajusté	4 238	3 926	-7 %
Amortissement des actifs incorporels issus des acquisitions	(173)	(207)	
Résultat financier	(261)	(278)	
Impôts sur les sociétés avant impact des éléments ajustés	(836)	(781)	
Activités non poursuivies	(3)	-	
Résultat attribuable aux minoritaires et quote-part	(32)	(46)	
Résultat net ajusté (part du Groupe)	2 933	2 614	-11 %
BPA ajusté (€)	5,32	4,72	-11 %

Annexe – Cash-flow libre et dette nette

Analyse de la variation de la dette nette en M€	2019	2020
Endettement net à l'ouverture (31 décembre)	(5 136)	(3 792)
Autofinancement opérationnel	4 012	3 651
Investissement net d'exploitation	(806)	(762)
Autofinancement opérationnel, net de CAPEX	3 206	2 889
Variation du BFR opérationnel	190	517
Variation du BFR non-opérationnel	80	267
Cash-flow libre	3 476	3 673
Dividendes	(1 413)	(1 525)
Acquisitions – nettes	(79)	(2 393)
Augmentation de capital	(98)	(7)
Effet de change et autres (avec impact de la norme IFRS 16)	(542)	483
(Hausse) / Baisse de l'endettement net	1 344	231
Endettement net au 31 décembre	(3 792)	(3 561)

Annexes – Retour sur capitaux employés (ROCE)

Calcul du ROCE

Eléments du compte de résultat				2020 publié
EBITA ¹			(1)	3 246
Charges de restructuration			(2)	-421
Autres produits et charges d'exploitation			(3)	-210
= EBITA ajusté			(4) = (1)-(2)-(3)	3 877
x Taux effectif d'impôt de l'année ²			(5)	22,7%
= EBITA ajusté après impôts			(A) = (4) x (1-(5))	2 997

Eléments de bilan	2019 publié	2020 publié		2020 Moyenne de 4 trimestres
Total Capitaux propres	23 140	23 727	(B)	22 980
Dette financière nette	3 792	3 561	(C)	4 626
Ajustement des participations dans les entreprises associées et actifs financiers	-843	-1065	(D)	-2558
= Capitaux Employés	26 089	26 223	(E) = (B)+(C)+(D)	25 048
= ROCE			(A) / (E)	12,0%

1. Excluant récentes et significatives fusions & acquisitions

2. Taux effectif d'imposition