

Schneider Electric

Résultats annuels 2025

Information financière

Performance record en 2025

Chiffre d'affaires et cash-flow libre à un plus-haut historique

Forte dynamique des deux activités à l'entame du prochain cycle

Rueil-Malmaison (France), le 26 février 2026

Éléments clés de la performance financière

- Chiffre d'affaires du quatrième trimestre en croissance organique de +11 %, atteignant 11 milliards d'euros, un record pour un trimestre
 - Gestion de l'énergie en croissance organique de +11 %, portée par les centres de données
 - Automatismes industriels en croissance de +8 % avec une poursuite de la reprise sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* »)
- Chiffre d'affaires pour l'année 2025 en croissance organique de +9 %, atteignant 40 milliards d'euros pour la première fois
 - Gestion de l'énergie en croissance organique de +10 %
 - Automatismes industriels en croissance organique de +3 %
 - Contribution de l'ensemble des quatre régions à la croissance, portée par l'Amérique du Nord en croissance organique de +15 %
- EBITA ajusté à 7,5 milliards d'euros à 18,7 %, en croissance organique de +12 %
 - Poursuite d'une forte amélioration de la marge d'EBITA ajusté de +50 points de base en organique, avec une accélération au second semestre
- Résultat net de 4,2 milliards d'euros, en baisse de -2 %
- Cash-flow libre record de 4,6 milliards d'euros, en hausse de +10 %, taux de conversion du cash-flow libre sur résultat net de 111 %
- Dividende progressif¹ de 4,20 euros par action, en hausse de +8 %
- Finalisation du programme *Schneider Sustainability Impact 2021-25* avec un score de 8,86
- Objectif 2026 : croissance organique de l'EBITA ajusté comprise entre +10 % et +15 %, basée sur une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre +7 % et +10 % et une hausse organique de la marge d'EBITA ajusté comprise entre +50 points de base et +80 points de base

Chiffres clés (en millions d'euros)	2024	2025	Variation publiée	Variation organique
Chiffre d'affaires	38 153	40 152	+5,2 %	+8,9 %
EBITA ajusté	7 083	7 520	+6,2 %	+12,3 %
Taux de marge en % du CA	18,6 %	+18,7 %	+10 pb	+50 pb
Résultat net (part du Groupe)	4 269	4 163	-2 %	
Cash-flow libre	4 216	4 635	+10 %	
Bénéfice par action (BPA) ajusté ² (en euros)	8,32	8,59	+3 %	+13,6 %
Dividende par action ¹ (en euros)	3,90	4,20	+8 %	

¹ Sous réserve de l'approbation des actionnaires le 7 mai 2026.

² Voir en annexe le calcul du Résultat net ajusté et du BPA ajusté.

Olivier Blum, Directeur général, commente : *« 2025 est une année marquante. Le chiffre d'affaires atteint un niveau record, la marge d'EBITA ajusté croît malgré la volatilité, et la génération de cash-flow libre atteint un niveau historique, grâce à une exécution solide, en particulier au second semestre. La demande des marchés finaux s'accélère fortement au quatrième trimestre, portée par les centres de données ainsi que par les Industries et les Infrastructures, confirmant la solidité de notre positionnement, de notre exposition équilibrée et la force de notre portefeuille. Nous concluons avec succès notre programme Schneider Sustainability Impact 2021–25, et notre nouvelle feuille de route Sustainability 2030 illustre notre engagement constant à renforcer nos ambitions et à soutenir le progrès pour toutes et tous. »*

Lors de notre Journée Investisseurs 2025, nous avons défini une ambition claire à cinq ans : une croissance durable et de haute qualité ainsi qu'une excellence opérationnelle, dans un cadre financier rigoureux. Nous faisons progresser l'Energy Tech au niveau supérieur grâce à notre portefeuille unique en électrification, automatisation et digital, qui porte l'intelligence de l'énergie et industrielle sur l'ensemble de nos marchés. Nous entamons ce cycle avec la confiance d'une croissance durable, d'une progression de la rentabilité et d'une création de valeur. Nous fixons notre objectif 2026 d'une croissance organique de l'EBITA ajusté comprise entre +10 % et +15 %, portée par les grandes tendances structurelles et l'excellence opérationnelle, ainsi que soutenue par notre solide carnet de commandes, notre pipeline d'innovation et une part plus importante de revenus récurrents dans notre mix.

I. ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION

Schneider Electric annonce aujourd'hui qu'Hilary Maxson, Directrice générale Finances, quittera le Groupe le 5 avril 2026 pour poursuivre sa carrière professionnelle aux États-Unis.

« Au cours de son parcours chez Schneider Electric, Hilary a contribué significativement au développement de notre société et à l'élaboration de notre mission 'Energy Tech'. Au nom de Schneider Electric, je remercie Hilary pour son engagement et son leadership. Elle a été un membre clé de notre comité exécutif, et je la remercie d'organiser une transition fluide », a déclaré Olivier Blum, Directeur général.

« Je suis très reconnaissante pour ces années passées chez Schneider Electric, et fière de ce que nous avons accompli ensemble. Ce fut un privilège, et je tiens à remercier toutes les équipes de Schneider Electric pour leur soutien indéfectible. » a déclaré Hilary Maxson.

Hilary Maxson a rejoint Schneider Electric en mai 2017 en tant que SVP Finance pour l'activité Gestion de l'énergie.

Un processus approfondi de recherche interne et externe a été mené pour ce poste clé, avec l'accompagnement d'un cabinet indépendant de recrutement de dirigeants. Au terme d'un examen minutieux, et avec le plein soutien du Conseil d'administration, Olivier Blum a pris la décision de nommer Nathan Fast au poste de Directeur général Finances, à compter du 6 avril 2026.

Nathan Fast, citoyen américain, a rejoint Schneider Electric en 2007 et occupe actuellement le poste de SVP Responsable des Relations Investisseurs.

« Je suis ravi d'accueillir Nathan en tant que nouveau Directeur général Finances de Schneider Electric. Il apporte une expertise financière large et diversifiée, acquise à la fois au sein de notre organisation, notamment en tant que SVP Finance en charge de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et SVP Finance en charge du contrôle de gestion du Groupe, et à l'externe chez EY et Deloitte. Ayant vécu et travaillé aux États-Unis, au Canada et en France, il apporte une véritable perspective internationale. Je me réjouis de notre collaboration pour faire progresser l'Energy Tech et générer un fort retour pour nos actionnaires », a déclaré Olivier Blum, Directeur général.

II. CHIFFRE D'AFFAIRES DU QUATRIÈME TRIMESTRE EN HAUSSE ORGANIQUE DE +11 %

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2025 s'élève à 11 095 millions d'euros, en croissance organique de +10,7 % et en croissance publiée de +4,0 %.

PERFORMANCE AU QUATRIÈME TRIMESTRE 2025 PAR MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les Produits (47 % du C.A. du Groupe en 2025) sont en croissance organique de +4 % au quatrième trimestre. La croissance est équilibrée entre volumes et prix, avec une progression des prix portée par l'Amérique du Nord en réponse aux effets défavorables liés aux droits de douane, et soutenue par le Reste du monde face à l'inflation, partiellement compensée par un environnement toujours déflationniste en Chine. Au sein de l'activité Gestion de l'énergie, les ventes de Produits réalisent une croissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* »), avec un contraste entre la forte croissance de la distribution électrique à travers plusieurs marchés finaux, et la faiblesse persistante du marché des bâtiments résidentiels en Amérique du Nord et en Chine. Les ventes de Produits de l'activité Automatismes industriels sont en croissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* »), avec une croissance dans de nombreuses catégories de produits et au travers de nombreuses géographies, alors que la reprise progressive observée au cours des derniers trimestres a continué de s'étendre au quatrième trimestre.

Les Systèmes (34 % du C.A. du Groupe en 2025) sont en croissance organique de +19 % au quatrième trimestre. L'activité Gestion de l'énergie affiche une croissance forte à deux chiffres (« *strong double-digit* ») provenant de l'ensemble des marchés finaux, notamment dans les centres de données, où les ventes de l'offre préfabriquée du Groupe sont particulièrement fortes, aux côtés des autres éléments de la solution complète proposée par le Groupe. Au sein de l'activité Automatismes industriels, les ventes de Systèmes sont en croissance à deux chiffres (« *double-digit* »). Les ventes dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») affichent une forte croissance dans les offres de mouvements (« *Motion* ») et des automates programmables (« *PLC* ») auprès des constructeurs de machines (« *OEM* ») sur le segment de l'emballage. On observe également une forte croissance des variateurs de vitesse moyenne tension destinés aux clients des marchés finaux des Infrastructures et des Industries. Les ventes de Systèmes sur le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides sont quasi stables, en raison de la faiblesse de la demande plus tôt dans l'année, laquelle s'améliore depuis mais ne se reflète pas encore dans la croissance des ventes.

Les Logiciels & Services (19 % du C.A. du Groupe en 2025) sont en croissance organique de +10 % au quatrième trimestre. Les Logiciels et Services digitaux (8 % du C.A. du Groupe en 2025) sont en croissance organique de +13 % et les Services sur site (11 % du C.A. du Groupe en 2025) sont en croissance organique de +8 %.

Logiciels agnostiques du Groupe (comprenant AVEVA, ETAP et RIB Software)

AVEVA affiche une bonne croissance de ses revenus récurrents annualisés (« *ARR* »), en hausse de +12 % au 31 décembre 2025. La croissance des revenus récurrents annualisés (« *ARR* ») est portée par la solide montée en gamme des ventes auprès des clients existants, tandis que l'acquisition de nouveaux clients contribue positivement, avec un taux d'attrition (« *churn* ») qui reste faible. La forte croissance organique du chiffre d'affaires est portée par les offres de logiciels en tant que service (« *SaaS* ») et par les contrats de location d'abonnement sur site, tandis que la part des licences perpétuelles continue de diminuer comme attendu. Les segments qui contribuent à la croissance incluent l'industrie agro-alimentaire, l'Énergies et Chimies (« *E&C* »), les transports, l'électricité et réseau (« *P&G* »), ainsi que les canaux de distribution.

Les offres agnostiques de logiciels de Gestion de l'énergie (ETAP et RIB Software) affichent une croissance organique moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* »). L'offre eCAD du Groupe (ETAP) porte la performance de la croissance organique avec une forte adoption des contrats de location pluriannuels d'abonnement sur site, tandis que les revenus des licences perpétuelles diminuent, comme attendu. L'offre de logiciels du Groupe pour le marché de la construction (RIB Software) progresse également, affichant une forte croissance des contrats de location d'abonnement sur site, tandis que la croissance des offres de logiciels en tant que service (« *SaaS* ») est impactée par la saisonnalité des renouvellements, malgré la transition continue des licences perpétuelles vers les abonnements.

Les Services (incluant les offres de Services digitaux et de Services sur site) sont en croissance organique à deux chiffres (« *double-digit* ») au quatrième trimestre.

Les Services sur site réalisent une croissance organique de +8 % au quatrième trimestre, avec une croissance élevée à un chiffre (« *high-single digit* ») de l'activité Gestion de l'énergie et une croissance faible à un chiffre (« *low-single digit* ») de l'activité des Automatismes industriels. La croissance des Services de Gestion de l'énergie provient de l'ensemble des marchés finaux, notamment des centres de données, en capturant la demande sur tout le cycle de vie, de la mise en service à la modernisation et à la maintenance.

Les Services digitaux enregistrent une croissance organique à deux chiffres (« *double-digit* ») au quatrième trimestre, avec une croissance à deux chiffres (« *double-digit* ») des offres EcoStruxure Advisors, des offres digitales destinées aux gestionnaires de réseaux et des solutions de cybersécurité, qui compensent largement la faiblesse des offres de développement durable.

PERFORMANCE PAR MARCHÉ FINAL AU QUATRIÈME TRIMESTRE 2025

Schneider Electric vend l'ensemble de son portefeuille de solutions intégrées sur quatre marchés finaux : les centres de données et réseaux, les bâtiments, les infrastructures et des industries, s'appuyant sur les technologies complémentaires de ses activités Gestion de l'énergie et Automatismes industriels et soutenu par l'attention portée à l'électrification, l'automatisation et la digitalisation pour un avenir durable.

• **Centres de données et réseaux** : La demande sur le segment des centres de données s'accélère fortement, avec une croissance à trois chiffres (« *triple-digit* ») d'une année sur l'autre au quatrième trimestre. Cette tendance est particulièrement marquée chez les clients *hyperscale* et de colocation, qui accélèrent fortement leurs investissements sur le trimestre, et la demande est également forte auprès d'autres catégories de clients. La demande est la plus forte en Amérique du Nord, avec également une forte accélération de la demande dans d'autres géographies, notamment en France, dans les pays nordiques et dans certaines zones de la région Asie-Pacifique. Le Groupe propose aux clients sur le marché final des centres de données une offre large et connaît une forte adoption pour ses offres d'armoires électriques, d'onduleurs (« *UPS* »), de racks, de solutions préfabriquées et désormais de refroidissement liquide. La croissance des ventes sur le segment des centres de données reste forte à deux chiffres (« *strong double-digit* ») d'une année sur l'autre au quatrième trimestre. Sur le segment de l'informatique distribuée (« *distributed-IT* »), la demande du trimestre est bonne, tandis que les ventes reculent légèrement, principalement en raison d'une performance plus faible du segment B2C en Amérique du Nord.

• **Bâtiments** : La demande sur le marché final des bâtiments est quasi stable sur le trimestre, même si la croissance des ventes demeure bonne. Sur le segment des bâtiments non-résidentiels, la demande est solide, en particulier dans les bâtiments techniques tels que les bâtiments publics, les établissements de santé et les hôtels, où la modernisation des technologies de gestion technique des bâtiments (« *BMS* ») et de gestion de l'énergie continue de stimuler la croissance. Les ventes dans les bâtiments non-résidentiels restent fortes. La demande pour les bâtiments résidentiels recule au cours du trimestre, bien que contrastée selon les pays, avec une certaine stabilisation en Amérique du Nord, tandis que le marché en Chine demeure faible. Les ventes dans les bâtiments résidentiels sont quasi stables.

• **Industries** : Au quatrième trimestre, le marché final des Industries enregistre globalement une forte demande, incluant les offres des deux activités. Sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* »), la reprise se poursuit, avec une forte demande partant d'une base de comparaison faible, portée par les fabricants de machines, notamment grâce à une forte demande en automatisation aux États-Unis, en Inde et dans certaines régions d'Europe de l'Ouest. Les autres segments de la fabrication industrielle enregistrent également une forte demande. La croissance des ventes dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») est bonne sur le trimestre. Dans le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides, la demande est forte, en particulier, les segments Énergies & Chimies (« *E&C* ») et semi-conducteurs affichent une demande soutenue, malgré une incertitude macroéconomique persistante. Les ventes sur le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides sont relativement plus faibles que sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* »), en raison d'une faiblesse de la demande plus tôt dans l'année.

• **Infrastructures** : Le marché final des Infrastructures enregistre une demande forte, en accélération au cours du trimestre. La demande est soutenue sur le segment électricité et réseau (« *P&G* ») dans de nombreuses géographies, portée par la dynamique d'électrification, le vieillissement des infrastructures et l'augmentation des besoins d'expansion des réseaux liée à la décentralisation énergétique. Les ventes sont solides sur le segment électricité et réseau (« *P&G* ») au cours du trimestre. La demande est également forte dans le segment eau et eaux usées (« *WWW* »), avec plusieurs projets significatifs aux États-Unis, en Europe et dans la région Moyen-Orient & Afrique, tandis que les ventes déclinent face à une base de comparaison élevée.

PERFORMANCE PAR ACTIVITÉ ET PAR GÉOGRAPHIE AU QUATRIÈME TRIMESTRE 2025

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

Région	T4 2025			2025		
	Chiffre d'affaires en millions d'euros	Croissance publiée	Croissance organique	Chiffre d'affaires en millions d'euros	Croissance publiée	Croissance organique
Amérique du Nord	3 851	+12,6 %	+19,4 %	13 885	+13,6 %	+17,0 %
Europe de l'Ouest	2 145	+5,4 %	+5,4 %	7 367	+4,0 %	+2,5 %
Asie-Pacifique	2 138	-5,3 %	+5,5 %	8 268	+1,8 %	+8,5 %
Reste du Monde	1 065	-4,5 %	+8,7 %	3 610	-2,5 %	+7,4 %
Total Gestion de l'énergie	9 199	+4,2 %	+11,2 %	33 130	+6,4 %	+10,3 %
Amérique du Nord	417	-3,1 %	+4,9 %	1 553	-4,4 %	+0,3 %
Europe de l'Ouest	560	+7,1 %	+8,2 %	1 949	+1,9 %	+2,3 %
Asie-Pacifique	533	+0,8 %	+7,0 %	2 229	+0,2 %	+2,6 %
Reste du Monde	386	+7,0 %	+13,6 %	1 291	+2,3 %	+8,3 %
Total Automatismes industriels	1 896	+2,9 %	+8,2 %	7 022	0,0 %	+3,0 %
Amérique du Nord	4 268	+10,9 %	+17,8 %	15 438	+11,5 %	+15,0 %
Europe de l'Ouest	2 705	+5,8 %	+6,0 %	9 316	+3,6 %	+2,5 %
Asie-Pacifique	2 671	-4,1 %	+5,8 %	10 497	+1,4 %	+7,2 %
Reste du Monde	1 451	-1,7 %	+10,0 %	4 901	-1,3 %	+7,6 %
Total Groupe	11 095	+4,0 %	+10,7 %	40 152	+5,2 %	+8,9 %

L'Amérique du Nord (39 % du C.A. en 2025) est en croissance organique de +17,8 % au quatrième trimestre.

L'activité Gestion de l'énergie est en croissance organique de +19,4 %. Les États-Unis enregistrent une croissance forte à deux chiffres (« *strong double-digit* ») malgré une base de comparaison élevée. Les investissements récents en capacité industrielle soutiennent l'amélioration des volumes, tandis que la réalisation de la hausse des prix s'améliore au cours du trimestre. Le marché final des centres de données porte la croissance, le Groupe bénéficiant d'une forte traction grâce à son portefeuille complet, tandis que les marchés finaux des Industries et des Infrastructures contribuent également. Les Services enregistrent une croissance élevée à un chiffre (« *high single-digit* »), soutenue par une augmentation des taux d'attachement dans les centres de données et par des projets de modernisation dans les autres marchés finaux. La faiblesse des segments des bâtiments résidentiels et de l'informatique distribuée (« *Distributed-IT* ») est compensée par la bonne traction de nouveaux programmes de partenariats de canaux de distribution dans les autres segments. Le Canada affiche une décroissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* ») par rapport à une base de comparaison forte à deux chiffres (« *strong double-digit* »), en raison de projets de centres de données exécutés au quatrième trimestre 2024, et de la faiblesse persistante du marché des bâtiments résidentiels, partiellement compensée par la croissance sur les marchés finaux des Industries et des Infrastructures. Le Mexique est en fort recul, en partie en raison d'un environnement macroéconomique incertain, tout en faisant face à une base de comparaison élevée.

L'activité Automatismes industriels est en croissance organique de +4,9 %. Les États-Unis enregistrent une croissance élevée à un chiffre (« *high-single digit* ») globalement, soutenue par les investissements réalisés précédemment dans l'organisation commerciale. Les ventes dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») réalisent une croissance à deux chiffres (« *double-digit* »), partant d'une base de comparaison faible, avec une bonne dynamique des ventes via les canaux de distribution et des ventes directes aux utilisateurs finaux sur les marchés des Industries et des Infrastructures ainsi qu'une forte croissance des Services. Les ventes dans le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides sont stables, impactées par une faiblesse des commandes des périodes précédentes, tandis qu'AVEVA affiche une légère croissance. Le Canada enregistre une croissance à deux chiffres (« *double-digit* ») malgré une base de comparaison élevée, bénéficiant de la vente d'offres combinées de Gestion de l'énergie et d'Automatismes industriels aux clients des segments Énergies & Chimies (« *E&C* ») et des bâtiments non-résidentiels. Le Mexique est en recul en raison d'un environnement macroéconomique toujours incertain.

L'Europe de l'Ouest (23 % du C.A. en 2025) est en croissance organique de +6,0 % au quatrième trimestre.

L'activité Gestion de l'énergie est en croissance organique de +5,4 %. La croissance est portée par les centres de données, avec de bonnes contributions des autres segments et marchés finaux, y compris des bâtiments résidentiels qui affichent une croissance solide. Parmi les principales économies, la croissance est portée par la France, en hausse à deux chiffres (« *double-digit* »), avec une forte dynamique sur l'ensemble des marchés finaux, notamment dans les centres de données et les bâtiments résidentiels. L'Italie et l'Allemagne réalisent une croissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* »), soutenues par l'exécution de projets sur l'ensemble des marchés finaux, en particulier dans les bâtiments non-résidentiels. Le Royaume-Uni enregistre une croissance faible à un chiffre (« *low-single digit* »), tandis que l'Espagne recule par rapport à une base de comparaison élevée. L'ensemble du reste de la région affiche une croissance élevée à un chiffre (« *high-single digit* »), soutenue par l'exécution de projets de centres de données aux Pays-Bas et dans les pays nordiques, qui enregistrent également une croissance sur le marché final des Industries. Les Services affichent une forte croissance dans l'ensemble de la région, principalement liée aux centres de données, tout en bénéficiant également d'une bonne contribution de la récente acquisition de Planon (2 mois de contribution à la croissance organique).

L'activité Automatismes industriels est en croissance organique de +8,2 %, avec une croissance à deux chiffres (« *double-digit* ») chez AVEVA, renforcée par un important renouvellement pluriannuel d'abonnement sur site en Suisse, ainsi qu'une croissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* ») sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») et des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides. Parmi les principales économies, la croissance est portée par l'Allemagne, qui enregistre une croissance à deux chiffres (« *double-digit* ») sur le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides, soutenue par le segment des produits de grande consommation (« *CPG* »), ainsi que dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») et chez AVEVA. Le Royaume-Uni enregistre une croissance à deux chiffres (« *double-digit* »), principalement grâce à AVEVA. La France, l'Italie et l'Espagne sont en décroissance en raison de la saisonnalité des renouvellements dans les Logiciels, malgré une forte croissance dans les marchés des industries manufacturières (« *discrete* ») pour l'Italie et des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides pour la France. Le reste de la région enregistre une croissance faible à un chiffre (« *low-single digit* ») dans l'ensemble, en excluant l'important renouvellement sur les logiciels en Suisse.

L'Asie-Pacifique (26 % du C.A. en 2025) réalise une croissance organique de +5,8 % au quatrième trimestre.

L'activité Gestion de l'énergie est en croissance organique de +5,5 %. L'Inde enregistre une croissance à deux chiffres (« *double-digit* »), avec une forte contribution de l'ensemble des marchés finaux et des modèles d'affaires. La Chine génère une croissance faible à un chiffre (« *low-single digit* »), portée par une forte croissance dans les centres de données et la dynamique dans les semi-conducteurs, tandis que les marchés de la construction demeurent faibles. L'Australie est en décroissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* »),

partant d'une base de comparaison à deux chiffres (« *double-digit* ») et avec un marché des bâtiments résidentiels légèrement négatif. Le reste de la région affiche une croissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* ») dans l'ensemble avec une contribution particulièrement forte de l'Indonésie, principalement liée à l'exécution d'un grand projet de centre de données, soutenue par une forte croissance dans les bâtiments résidentiels au Vietnam et des projets d'infrastructures en Thaïlande, tandis que la Malaisie recule en raison d'une base de comparaison élevée.

L'activité Automatismes industriels est en croissance organique de +7,0 %, avec une croissance à deux chiffres (« *double-digit* ») chez AVEVA, une croissance élevée à un chiffre (« *high-single digit* ») dans le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides, et une croissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* ») dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* »). La Chine génère une croissance faible à un chiffre (« *low-single digit* ») avec une bonne croissance dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* »), soutenue par l'élan commercial auprès des constructeurs de machines (« *OEM* ») et par de nouveaux lancements de produits, tandis que les ventes vers le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides sont en baisse. L'Inde enregistre une croissance à deux chiffres (« *double-digit* »), portée par l'exécution d'un projet dans le segment Énergies & Chimies (« *E&C* »), combinée à une forte croissance dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* »). L'Australie est en hausse à deux chiffres (« *double-digit* ») avec une forte performance dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») et chez AVEVA. Le reste de la région enregistre une croissance élevée à un chiffre (« *high-single digit* ») dans l'ensemble, avec de fortes performances au Japon et en Corée du Sud, bénéficiant tous deux d'une forte traction dans le marché des industries de procédés continus (« *process* ») ainsi que chez AVEVA.

Le Reste du Monde (12 % du C.A. en 2025) est en croissance organique de +10,0 % au quatrième trimestre.

L'activité Gestion de l'énergie est en croissance organique de +8,7 %. Le Moyen-Orient et l'Afrique enregistrent une croissance à deux chiffres (« *double-digit* »), portée par l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis, où la forte exécution de projets et les Services stimulent la croissance, notamment dans les segments Énergies & Chimies (« *E&C* »), les centres de données et le segment électricité et réseau (« *P&G* »). La Turquie et l'Égypte affichent également une forte croissance au cours du trimestre, portée par une amélioration de l'environnement de marché fin 2025. L'Amérique du Sud est en baisse par rapport à une base de comparaison forte à deux chiffres (« *strong double-digit* ») en raison de l'exécution de projets au Chili au quatrième trimestre 2024, même si l'Argentine enregistre une forte croissance, portée par l'exécution de projets dans le segment Énergies & Chimies (« *E&C* »). L'Europe centrale et de l'Est réalise une croissance moyenne à un chiffre (« *mid-single digit* »), avec une forte croissance des Produits, notamment dans les bâtiments résidentiels.

L'activité Automatismes industriels est en croissance organique de +13,6 %. AVEVA enregistre une croissance forte à deux chiffres (« *strong double-digit* »), portée par le segment Énergies & Chimies (« *E&C* »). Les ventes sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») réalisent une croissance à deux chiffres (« *double-digit* »), tandis que les ventes dans le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides sont en baisse, avec des évolutions variables selon les géographies. Le Moyen-Orient et l'Afrique affichent une croissance à deux chiffres (« *double-digit* ») avec une forte croissance dans le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») et chez AVEVA, tandis que le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides reculent en raison d'une base de comparaison élevée. L'Amérique du Sud enregistre une croissance forte à deux chiffres (« *strong double-digit* »), portée par le marché des industries de procédés continus (« *process* ») et hybrides, soutenue par l'exécution de projets au Brésil et en Argentine dans le segment Énergies & Chimies (« *E&C* »), et une forte croissance chez AVEVA, tandis que le marché des industries manufacturières (« *discrete* ») reculent légèrement. L'Europe centrale et de l'Est est en légère baisse.

EFFETS³ DE PÉRIMÈTRE ET EFFETS DE CHANGE⁴ AU QUATRIÈME TRIMESTRE

Au quatrième trimestre, la contribution des acquisitions nette des cessions s'établit à **+64 millions d'euros**, soit un impact de **+0,6 %** sur le chiffre d'affaires du Groupe, principalement liée à l'acquisition de Motivair, à un mois d'effet de périmètre provenant de Planon ainsi qu'à l'impact de quelques cessions mineures.

Sur la base des opérations clôturées à ce jour, l'impact de périmètre sur le chiffre d'affaires pour 2026 devrait être **quasi stable**. L'impact de périmètre sur la marge d'EBITA ajusté pour l'exercice 2026 devrait être **quasi stable**.

Au quatrième trimestre, l'impact de la variation des taux de change a été négatif à **-701 millions d'euros**, soit **-6,6 %** du chiffre d'affaires du Groupe, principalement en raison de l'affaiblissement du dollar américain, de la roupie indienne et du yuan chinois face à l'euro.

Aux taux de change actuels⁵, l'impact des devises sur le chiffre d'affaires 2026 est estimé **entre -850 millions et -950 millions d'euros**. L'impact des devises aux taux de change actuels sur la marge d'EBITA ajusté pour l'exercice 2026 devrait s'établir **autour de -10 points de base**.

POINT SUR LE DIGITAL

En 2025, les offres digitales (« *Digital Flywheel* ») représentent 62 % du chiffre d'affaires du Groupe (contre 57 % en 2024), illustrant une forte progression vers l'objectif de plus de 70 % d'ici 2030, avec une croissance de +15 % en 2025. L'ensemble des quatre composantes des offres digitales (« *Digital Flywheel* ») contribuent fortement à cette progression, tirée par les Produits connectables, tandis que le Groupe continue de créer de la valeur pour ses clients grâce à la digitalisation de son offre de Produits, fondation d'« *Advancing Energy Tech* ». Dans l'ensemble, les Logiciels & Services représentent 19 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025, avec l'ambition de porter cette part à environ 25 % d'ici 2030. Les Services digitaux affichent une croissance forte, tandis que les offres de logiciels agnostiques du Groupe contribuent également de manière significative malgré leur transition en cours vers un modèle d'abonnement. Les revenus récurrents au sein des logiciels agnostiques progressent à 79 % (contre 77 % en 2024) portés par AVEVA qui atteint près de 85 % comme présenté lors de la Journée Investisseurs 2025 du Groupe. Le Groupe vise à doubler le poids des revenus récurrents totaux d'ici 2030.

CARNET DE COMMANDES

Le Groupe clôture l'année avec un carnet de commandes de 25 362 millions d'euros (contre 21 420 millions d'euros en 2024), en croissance de +18 %. Le carnet de commandes progresse au sein des deux activités, avec l'activité Gestion de l'énergie à 21 340 millions d'euros, en hausse de +21 % et l'activité Automatisation industrielle à 4 022 millions d'euros, en hausse de +8 %. Le carnet de commande est en croissance sur l'ensemble des modèles d'affaires, avec une hausse plus marquée dans les Systèmes en Amérique du Nord, portée par l'accélération de la demande sur le marché final des centres de données. Le carnet de commandes à exécuter en 2027 et au-delà est en forte croissance, porté par les centres de données, tandis que le carnet de commandes à exécuter en 2026 progresse également. Ce niveau record de carnet de commandes offre au Groupe une visibilité sans précédent à l'entame du prochain cycle.

³ Les changements de périmètre de consolidation incluent également certains reclassements mineurs d'offres entre les activités.

⁴ Pour ces économies qui entrent dans la catégorie des monnaies hyperinflationnistes selon la norme IAS 29, telles que l'Argentine et la Turquie, un ajustement technique IFRS pour l'impact de l'hyperinflation est inclus dans les effets de change et donc exclu du calcul de la croissance organique. L'effet de mesures opérationnelles adoptées dans ces pays, telles que la hausse des prix pour atténuer l'impact de l'inflation, est pris en compte dans le calcul de la croissance organique.

⁵ Les taux de change futurs sont volatiles et difficiles à anticiper. Par conséquent, l'impact de telles variations ainsi que les possibles impacts techniques de l'hyperinflation (IAS 29) ne sont pas pris en compte à ce stade.

III. RÉSULTATS ANNUELS 2025

en millions d'euros	2024	2025	Variation publiée	Variation organique
Chiffre d'affaires	38 153	40 152	+5,2 %	+8,9 %
Marge brute	16 268	16 895	+3,9 %	+7,6 %
<i>Taux de marge en % du chiffre d'affaires</i>	<i>42,6 %</i>	<i>42,1 %</i>	<i>-50 pb</i>	<i>-40 pb</i>
Coûts des fonctions support (« SFC »)	(9 185)	(9 375)	+2,1 %	+4,2 %
<i>Ratio « SFC » (% du CA)</i>	<i>-24,1 %</i>	<i>-23,3 %</i>	<i>+80 pb</i>	<i>+90 pb</i>
EBITA ajusté	7 083	7 520	+6,2 %	+12,3 %
<i>Marge d'EBITA ajusté</i>	<i>18,6 %</i>	<i>18,7 %</i>	<i>+10 pb</i>	<i>+50 pb</i>
Charges de restructuration	(141)	(287)		
Autres produits et charges d'exploitation	(87)	(77)		
EBITA	6 855	7 156	+4 %	
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	(406)	(457)		
Résultat net (part du Groupe)	4 269	4 163	-2 %	
Résultat net ajusté (part du Groupe) ⁶	4 664	4 829	+4 %	+13,9 %
BPA ajusté⁶ (en euros)	8,32	8,59	+3 %	+13,6 %
Cash-flow libre	4 216	4 635	+10 %	

MARGE D'EBITA AJUSTÉ À 18,7 %, EN HAUSSE ORGANIQUE DE +50 PB, IMPACTÉE PAR UNE BAISSE DE LA MARGE BRUTE, COMPENSÉE PAR LA REDUCTION DU RATIO DU COÛTS DES FONCTIONS SUPPORT (« SFC ») SUR CHIFFRE D'AFFAIRES

La **marge brute** est en croissance organique de **+7,6 %** avec un taux de marge brute en recul de **-40 points de base** en organique pour s'établir à **42,1 %** en 2025. Le Groupe réalise de forts niveaux de productivité industrielle et enregistre une accélération des actions sur les prix des Produits au quatrième trimestre. Toutefois, cela ne compense pas pleinement les effets défavorables du mix sur la marge brute, reflétant la croissance soutenue des Systèmes, ainsi que l'impact de l'inflation du coût des matières premières, incluant les droits de douane.

L'EBITA ajusté atteint **7 520 millions d'euros**, soit une croissance organique de **+12,3 %**, tandis que la marge d'EBITA ajusté progresse de **+50 points de base** en organique pour s'établir à **18,7 %** en raison d'une bonne maîtrise des coûts discrétionnaires du Groupe, et malgré l'évolution défavorable de la marge brute. Les coûts des fonctions support (« SFC ») diminuent en pourcentage du chiffre d'affaires de +80 points de base pour s'établir à 23,3 %, avec une évolution organique positive de +90 points de base, partiellement compensée par des effets de change défavorables.

⁶ Voir en annexe le calcul du Résultat net ajusté et du BPA ajusté.

Plusieurs facteurs clés expliquent cette évolution :

En millions d'euros	EBITA ajusté	Variation annuelle	Commentaires
EBITA ajusté 2024	7 083		
Effet volume		+1 355	Impact positif de l'augmentation des volumes de ventes.
Productivité industrielle		+596	La productivité industrielle du Groupe s'établit à +596 millions d'euros en 2025, illustrant une amélioration séquentielle au second semestre, sur une base de comparaison faible liée aux investissements réalisés sur la chaîne logistique du Groupe, principalement en Amérique du Nord et en Inde au deuxième semestre 2024, combiné à une exécution ciblée et à l'amélioration des volumes au second semestre 2025.
Prix net⁷		-179	L'effet prix net est négatif à -179 millions d'euros en 2025.
<i>Effet prix brut sur les produits</i>		+76	L'effet prix brut sur les Produits est positif à +76 millions d'euros, avec une accélération observée au quatrième trimestre, tandis qu'au total, l'impact des prix des matières premières (« RMI ») a représenté un effet défavorable de -255 millions d'euros, incluant l'inflation des coûts des matières premières et un impact des droits de douane d'environ -160 millions d'euros. Comme indiqué précédemment, le Groupe maintient l'ambition d'un effet prix net stable à positif sur l'ensemble du cycle (compensant droits de douane et inflation).
<i>Impact du prix des matières premières et des droits de douane</i>		-255	
Inflation des coûts de produits vendus		-89	L'inflation des coûts de produits vendus atteint -89 millions d'euros en 2025, dont -102 millions d'euros liés à l'inflation des coûts de la main-d'œuvre de production et autres coûts, et +13 millions d'euros liés à la baisse des coûts de R&D dans les coûts de produits vendus. L'investissement global en R&D, y compris dans les coûts des fonctions support (« SFC »), reste à 5,6 % du chiffre d'affaires 2025 (contre 5,6 % en 2024).
<i>Inflation des coûts de la main-d'œuvre et autres coûts</i>		-102	
<i>Coûts de R&D dans les coûts de produits vendus</i>		+13	
Coûts des fonctions support (« SFC »)		-376	Les coûts des fonctions support (« SFC ») sont en hausse organique de -376 millions d'euros, soit +4,2 % en organique en 2025. Le Groupe est impacté par l'inflation à hauteur de -310 millions d'euros et continue de se concentrer sur ses priorités stratégiques avec des investissements de -438 millions d'euros principalement liés à la R&D, à l'empreinte commerciale dans les Services, aux investissements dans les outils et systèmes digitaux, ainsi que dans l'IA pour renforcer l'efficacité. Le Groupe réalise +349 millions d'euros d'économies, principalement liées aux initiatives de simplification des effectifs. Les autres coûts diminuent de +23 millions d'euros.
Mix		-243	La performance de 2025 génère un effet de mix défavorable de -243 millions d'euros, résultant de la croissance relativement plus rapide des revenus des Systèmes par rapport à ceux des Produits et des Logiciels.
Impact des devises⁸		-482	La variation des devises diminue l'EBITA ajusté de -482 millions d'euros, soit environ -50 points de base de la marge d'EBITA ajusté en 2025.
Changements de périmètre et autres effets		-145	Les effets de changements de périmètre et autres effets sont de -145 millions d'euros en 2025, les impacts nets liés aux changements de périmètre représentant un effet favorable de +10 points de base sur la marge d'EBITA ajusté. Les autres impacts incluent divers éléments mineurs.
EBITA ajusté 2025	7 520		

⁷ Effet prix sur les produits et effets des matières premières.

⁸ Pour ces économies qui entrent dans la catégorie des monnaies hyperinflationnistes selon la norme IAS 29, telles que l'Argentine et la Turquie, un ajustement technique IFRS pour l'impact de l'hyperinflation est inclus dans les effets de change et donc exclu du calcul de la croissance organique. L'effet de mesures opérationnelles adoptées dans ces pays, telles que la hausse des prix pour atténuer l'impact de l'inflation, est pris en compte dans le calcul de la croissance organique.

L'EBITA ajusté de 2025 par activité est le suivant :

- L'activité **Gestion de l'énergie** réalise un EBITA ajusté de **7 235 millions d'euros**, soit **21,8 %** du chiffre d'affaires, quasi stable en organique (-30 points de base en données publiées), où la baisse de la marge brute résultant d'un effet mix défavorable et de l'inflation des matières premières neutralise la forte productivité industrielle. Cet effet est atténué par l'amélioration du ratio des coûts des fonctions support (« *SFC* ») sur les ventes, avec un meilleur effet de levier lié à une forte contribution des volumes, en particulier dans les Systèmes.
- L'activité **Automatismes industriels** réalise un EBITA ajusté de **994 millions d'euros**, soit **14,2 %** du chiffre d'affaires, en croissance organique d'environ +10 points de base (-60 points de base en données publiées). L'amélioration de la marge brute résulte de la forte productivité industrielle, d'un effet mix favorable d'AVEVA et de la reprise sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* »), qui compensent l'inflation du coût des matières premières et des autres coûts. Le ratio des coûts des fonctions support (« *SFC* ») sur les ventes se dégrade au sein de l'activité Automatismes industriels en raison de la moindre contribution des volumes au premier semestre.
- **Les coûts des fonctions centrales et digitales** en 2025 s'élèvent à **709 millions d'euros** (contre 823 millions en 2024), en diminution en proportion du chiffre d'affaires à 1,8 % (contre 2,2 % du chiffre d'affaires du Groupe l'année dernière).

▪ RÉSULTAT NET AJUSTÉ EN HAUSSE ORGANIQUE DE +14 %

En millions d'euros	2024	2025	Commentaires
EBITA ajusté	7 083	7 520	
Autres produits et charges d'exploitation	(87)	(77)	Les autres produits et charges d'exploitation s'élèvent à - 77 millions d'euros en 2025, comprenant principalement des coûts de fusion & acquisition et d'intégration ainsi que des provisions juridiques. L'exercice 2024 inclut des éléments de nature similaire.
Charges de restructuration	(141)	(287)	Les charges de restructuration s'élèvent à -287 millions d'euros en 2025, soit 146 millions d'euros de plus qu'en 2024, en ligne avec les attentes définies lors de la Journée Investisseurs 2025 du Groupe, afin de renforcer l'excellence opérationnelle.
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	(406)	(457)	L'amortissement et la dépréciation des actifs incorporels liés aux acquisitions s'établissent à -457 millions d'euros en 2025, soit 51 millions d'euros de plus qu'en 2024, en raison de l'amortissement des actifs incorporels associés aux récentes acquisitions de Planon et Motivair ainsi qu'à la coentreprise eStar.
Résultat financier	(409)	(519)	Les charges financières nettes s'élèvent à -519 millions d'euros en 2025, soit 110 millions d'euros de plus que l'année dernière. Cette augmentation est principalement liée à une charge d'intérêts plus élevée sur les obligations, à la suite du refinancement, ainsi qu'à des variations de change défavorables.
Impôts sur les sociétés	(1 398)	(1 455)	L'impôt sur les sociétés s'élève à -1 455 millions d'euros, soit une hausse de 57 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Le taux effectif d'imposition s'établit à 23,5 %, dans la fourchette prévue de 23 % à 25 % au titre de l'exercice 2025, et 0,4 point supérieur à celui de 2024 qui était de 23,1 %.
Résultat des sociétés mises en équivalence et part des actionnaires minoritaires	(153)	(174)	Le résultat des participations est de +14 millions d'euros, soit -3 millions d'euros inférieurs par rapport à 2024. Les montants attribuables aux intérêts minoritaires augmentent à -188 millions d'euros, contre -170 millions d'euros en 2024, principalement en raison de la forte performance de Schneider Electric India Private Limited, dans laquelle Schneider a finalisé l'acquisition des participations minoritaires en décembre 2025.
Dépréciation des participations dans les entreprises associées et coentreprises	(220)	(388)	La dépréciation des participations dans les entreprises associées et coentreprises s'élève à -388 millions d'euros en 2025, principalement liée à la dépréciation de la participation du Groupe dans Uplight ainsi que les titres de dette convertibles associés.
Résultat net (part du Groupe)	4 269	4 163	Le résultat net (part du Groupe) s'élève à 4 163 millions d'euros en 2025, en baisse de -2 % par rapport à l'an dernier.
Résultat net ajusté (part du Groupe)⁹	4 664	4 829	Le résultat net ajusté s'élève à 4 829 millions d'euros en 2025, soit une hausse de +4 % par rapport à 2024, sous l'effet de effets défavorables liés aux devises ; en hausse de +14 % à taux de change constants.

⁹ Voir en annexe le calcul du Résultat net ajusté et du BPA ajusté.

▪ CASH-FLOW LIBRE À 4,6 MILLIARDS D'EUROS

Le Groupe réalise un cash-flow libre de **4 635 millions d'euros** en 2025.

L'autofinancement d'exploitation est fort à 6 748 millions d'euros, en hausse de +440 millions d'euros par rapport à 2024, principalement portée par la forte croissance de l'EBITDA en 2025. L'autofinancement d'exploitation inclut des coûts de R&D à hauteur de 2 380 millions d'euros, stable à 5,9 % du chiffre d'affaires de 2025.

Les dépenses d'investissements nets s'élèvent à -1 496 millions d'euros (132 millions d'euros de plus qu'en 2024), représentant environ 3,7 % du chiffre d'affaires, dont 2,5 % liés aux investissements corporels nets et 1,2 % aux investissements incorporels (principalement des dépenses de développements capitalisées), alors que le Groupe poursuit ses investissements dans sa chaîne d'approvisionnement mondiale et son effort d'innovation.

L'augmentation du besoin en fonds de roulement opérationnel a un impact sur le cash-flow libre de 2025 à hauteur de -360 millions d'euros (contre -594 millions d'euros en 2024). Le délai moyen de paiement des clients (« *DSO* ») s'améliore de 2 jours par rapport à décembre 2024 grâce à une forte collecte de liquidités, tandis que le délai moyen de paiement des fournisseurs (« *DPO* ») s'améliore de 1 jour. Le ratio de jours en stock (« *DIN* ») s'améliore de 3 jours par rapport à décembre 2024, soutenu par des actions structurées visant à réduire les stocks de clôture à un niveau approprié dans le cadre de l'attention portée par le Groupe à une gestion rigoureuse du fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement non opérationnel a un impact sur le cash-flow libre de 2025 à hauteur de -257 millions d'euros (contre -134 millions d'euros en 2024), la variation d'une année sur l'autre résultant principalement d'une amende de -207 millions d'euros payée en 2025 dans le cadre d'une affaire juridique précédemment communiquée en France, partiellement compensée par des provisions de bonus plus faibles.

▪ LE BILAN DEMEURE SOLIDE

Au 31 décembre 2025, la dette nette de Schneider Electric s'établit à **13 721 millions d'euros** (en hausse par rapport à 8 147 millions d'euros au 31 décembre 2024), après paiement d'un dividende de -2,3 milliards d'euros au titre de 2024, d'un impact net des acquisitions et cessions de -1,2 milliard d'euros, des transactions avec des actionnaires minoritaires pour -5,8 milliards d'euros (dont -5,5 milliards d'euros liés à l'acquisition des intérêts minoritaires restants dans SEIPL) et d'un montant de -0,3 milliard d'euros pour le rachat d'actions, compensés par la forte génération de cash-flow libre de +4,6 milliards d'euros.

Le Groupe reste engagé à conserver ses notations de crédit de catégorie A (« *A-grade* »).

▪ CONVERSION DE CASH ET DIVIDENDE PROPOSÉ

Le taux de conversion du résultat net en cash (cash-flow libre en pourcentage du résultat net - part du Groupe) est de 111 % en 2025, en partie due à la dépréciation sans impact sur la trésorerie de la participation dans Uplight et du paiement de l'amende en France. Ajusté de ces éléments, le taux de conversion ressort à 106 %, en hausse par rapport aux 94 % sur une base équivalente l'année dernière, démontrant la capacité du Groupe à maintenir durablement une forte conversion en cash, y compris dans des périodes de croissance plus élevée.

En ligne avec le cadre d'allocation du capital présenté lors de la Journée Investisseurs, le Conseil d'administration propose un dividende¹⁰ de 4,20 euros par action, en hausse de +8 % par rapport à 2024, tandis que le Groupe maintient sa politique de dividende progressif pour la seizième année consécutive.

IV. SCHNEIDER SUSTAINABILITY IMPACT

Schneider Electric, a publié aujourd'hui ses résultats extra-financiers pour 2025, marquant ainsi la fin de son programme *Schneider Sustainability Impact* (SSI) 2021-2025. Au cours des cinq dernières années, le Groupe a enregistré des avancées mesurables sur les volets climatique, social et de gouvernance, en accompagnant ses clients, ses partenaires et les territoires dans leur transition vers un avenir plus durable et plus inclusif.

À la fin du quatrième trimestre 2025, le programme *Schneider Sustainability Impact* (SSI) a atteint **un score SSI de 8,86/10**, reflétant l'ampleur de la transformation durable menée au sein du Groupe et auprès de sa chaîne de valeur au cours des cinq dernières années. Ce cycle illustre comment Schneider Electric a traduit son ambition à long terme en résultats mesurables, tant au niveau mondial que local, en transformant son activité et en mobilisant son écosystème.

« Le programme *Schneider Sustainability Impact* 2021-2025 a été un véritable parcours de transformation », a déclaré Olivier Blum, Directeur général de Schneider Electric. « Depuis plus de 20 ans, le développement durable est ancré dans notre identité et structure notre trajectoire. En combinant innovation, partenariats et responsabilité, nous avons progressé sur des indicateurs clés dans l'ensemble de nos activités et de notre écosystème. Ces résultats renforcent notre conviction que le développement durable est un puissant moteur de performance et d'impact positif. »

Le Groupe joue un rôle essentiel en aidant ses clients à réduire leur empreinte environnementale grâce à ses produits et à ses solutions. À la fin de l'année 2025, il a permis à ses clients d'économiser et d'éviter 862 millions de tonnes d'émissions de CO₂, dépassant ainsi son objectif initial de 800 Mt de CO₂.

De plus, grâce au Projet Zéro Carbone, Schneider Electric a réussi à mobiliser sa chaîne d'approvisionnement pour accélérer concrètement la décarbonation. En impliquant ses 1 000 principaux fournisseurs, le Groupe a contribué à réduire de 56 % les émissions opérationnelles de CO₂ de ces derniers.

Schneider Electric continue de défendre des conditions de travail équitables et sûres au sein de son écosystème de fournisseurs. En 2025, 98 % de ses fournisseurs stratégiques respectaient les exigences du Groupe en matière de travail décent, renforçant ainsi dans sa chaîne de valeur le respect des droits humains, des pratiques de travail éthiques, et le bien-être des employés.

Guidé par sa mission de progrès pour tous, Schneider Electric a continué de contribuer à une transition énergétique équitable et inclusive, en permettant à ses parties prenantes d'y participer et de bénéficier d'un progrès durable. Grâce à l'initiative "Accès à l'énergie" lancée en 2009, le Groupe a élargi l'accès à une énergie propre, fiable et abordable pour les communautés défavorisées, touchant plus de 60 millions de personnes dans le monde fin 2025, bien au-delà de son objectif initial de 50 millions de bénéficiaires. Parallèlement, Schneider Electric a investi dans la formation et l'éducation des jeunes afin de favoriser leur inclusion à long terme. Depuis 2009, le Groupe a formé plus d'un million de personnes à la gestion de l'énergie, leur donnant ainsi les moyens de bâtir des communautés résilientes et de soutenir la transition énergétique mondiale.

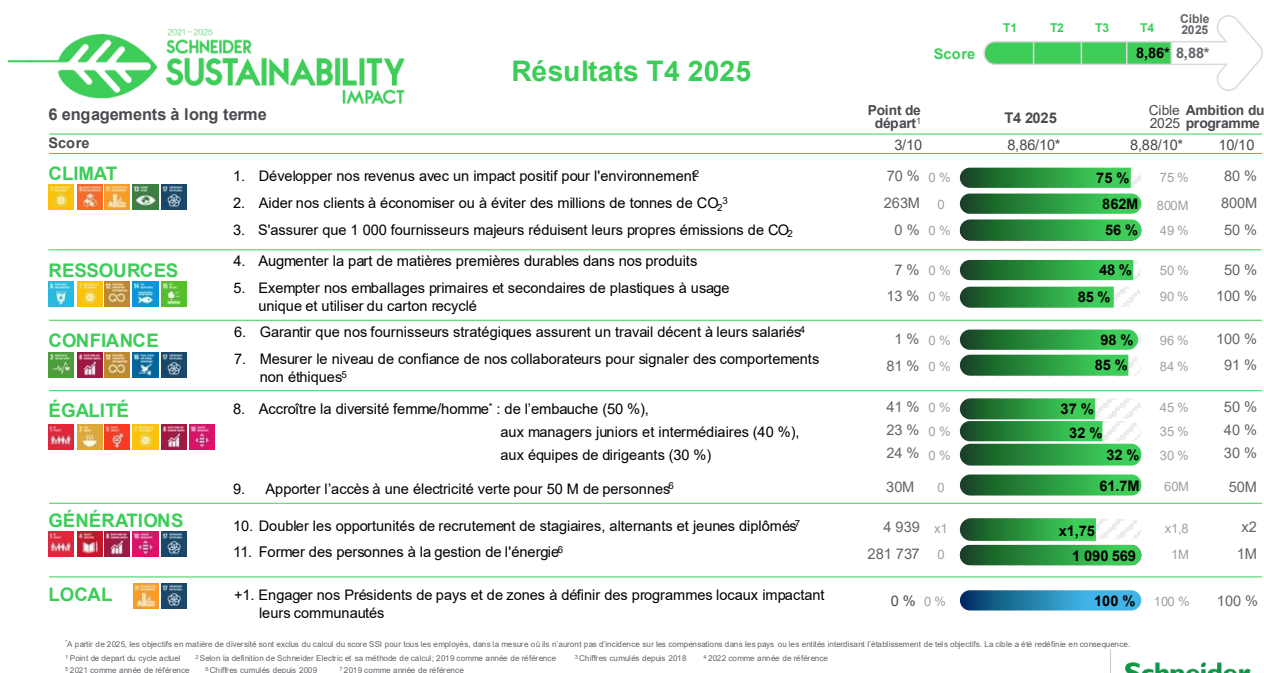
¹⁰ Sous réserve de l'approbation des actionnaires le 7 mai 2026.

Depuis 2021, plus de 500 initiatives locales en faveur du développement durable ont vu le jour dans les pays où Schneider Electric est implanté, illustrant ainsi la manière dont l'entreprise contribue à générer un impact positif pour les communautés locales.

« La clôture du programme SSI 2021-2025 est une étape importante, mais ce n'est pas une ligne d'arrivée. Ce qui en ressort, c'est la force d'action collective que nous avons développée avec nos collaborateurs, nos clients et nos fournisseurs, ainsi que la discipline nécessaire pour obtenir des résultats concrets et avoir un impact significatif », a déclaré Esther Finidori, Directrice générale Développement durable de Schneider Electric. « Notre direction est claire pour 2030 : la technologie et l'innovation seront des leviers essentiels pour progresser, avec le soutien de tous les acteurs de notre écosystème, dans une démarche d'apprentissage et de partage, afin d'amplifier notre impact, tout en continuant à nous efforcer d'agir avec justesse. Chez Schneider Electric, nous sommes convaincus que l'accélération des technologies de l'énergie contribue au progrès pour tous. »

Outre ces réalisations, la démarche durable de Schneider Electric a également été reconnue par plusieurs [classements ESG de premier plan](#), tels que la médaille Platine d'Ecovadis, le classement sur la liste A du CDP Climate Change, ou encore la première place dans le classement Social (Social Benchmark) et la troisième place dans le classement sur l'Égalité des sexes (Gender Benchmark) de la dernière évaluation de la World Benchmarking Alliance (WBA).

Pour obtenir une vue détaillée de tous les indicateurs et des progrès réalisés, le rapport complet sur la performance au quatrième trimestre 2025 du Schneider Sustainability Impact comprend le tableau de bord des derniers progrès réalisés :



V. PORTEFEUILLE

Acquisition

- Comme annoncé séparément le 18 décembre 2025, Schneider Electric a finalisé l'acquisition des 35 % restants de Schneider Electric India Private Limited (« SEIPL ») auprès de Temasek pour atteindre 100 % de participation. Cette opération renforce l'attention stratégique de Schneider Electric en Inde, à la fois en tant que marché domestique attractif et l'un des hubs clés dans sa stratégie multi-hub.

VI. FINANCEMENT

Depuis la publication du troisième trimestre 2025, Schneider Electric a réalisé avec succès l'émission d'obligations qui contribueront au financement de l'acquisition précédemment annoncée des 35 % restants du capital de Schneider Electric India Private Limited (« SEIPL »).

- Le 3 décembre 2025, le Groupe a annoncé le succès de son émission d'obligations à taux fixe de 750 millions d'euros avec un coupon de 2,750 %, arrivant à échéance en juillet 2030.

VII. TENDANCES ATTENDUES EN 2026

- Croissance stimulée par la forte demande du marché, avec une contribution positive des quatre marchés finaux.
- Croissance portée par le marché final des centres de données & réseaux soutenus par la forte demande au quatrième trimestre 2025 ; accélération des marchés finaux des Industries et des Infrastructures ; amélioration de la contribution du marché final des bâtiments en ligne avec les tendances macroéconomiques.
- Croissance portée par les Systèmes ; amélioration de la contribution des Produits avec une continuation de la reprise de la demande sur le marché des industries manufacturières (« *discrete* »)
- Forte croissance des Logiciels et des Services, avec une priorité donnée au développement d'une part plus importante de revenus récurrents.
- Contribution de l'ensemble des quatre régions à la croissance (Amérique du Nord, Europe, Chine & Asie de l'Est, Asie du Sud & International), sous l'impulsion des États-Unis et de l'Inde.
- Le Groupe anticipe un impact prix net positif en valeur (impact des matières premières et des droits de douane compensé par le prix), avec une montée en puissance au cours de l'année.
- Le Groupe anticipe que les autres leviers de l'expansion de la marge d'EBITA ajusté soient alignés avec ceux présentés lors de sa récente Journée Investisseurs.

VIII. OBJECTIFS 2026

Le Groupe fixe son objectif financier 2026 comme suit :

Une croissance organique de l'EBITA ajusté 2026 comprise entre +10 % et +15 %.

Cette performance découlerait de la croissance organique du chiffre d'affaires combinée à l'amélioration de la marge :

- Croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre **+7 % et +10 %**
- Croissance organique de la marge d'EBITA ajusté comprise entre **+50 et +80 points de base**

Ces performances impliquent une marge d'EBITA ajusté comprise entre **environ 19,1 % et 19,4 %** (incluant un effet de périmètre comprenant les transactions réalisées à ce jour et les effets de change par rapport aux estimations actuelles).

Notes complémentaires sur 2026 disponibles dans les annexes.

IX. OBJECTIFS FINANCIERS 2026-2030 ANNONCÉS LORS DE LA JOURNÉE INVESTISSEURS DE 2025

Sur la base de sa vision actuelle et en supposant qu'il n'y ait pas de changement majeur de l'environnement macroéconomique et géopolitique, Schneider Electric annonce ses objectifs financiers à moyen terme comme suit :

Objectifs financiers 2026-2030 :

- Croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre +7 % et +10 %, TCAC (« CAGR »), sur la période 2025-2030¹¹
- Hausse organique de la marge d'EBITA ajusté de +250 points de base, cumulés, sur la période 2026-2030
- Taux de conversion de cash-flow libre¹² aux alentours de 100 %, sur la période 2026-2030

¹¹ TCAC (« CAGR ») sur 5 ans.

¹² Cash-Flow libre en proportion du résultat net (part du Groupe)

Les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 25 février 2026. 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 2025 et des résultats annuels 2025 est disponible sur www.se.com

Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2026 sera présenté le 30 avril 2026.

L'assemblée générale des actionnaires aura lieu le 7 mai 2026.

Contact :

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 d'enregistrement universel de Schneider Electric (section « Facteurs de risques », disponible sur www.se.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

Schneider Electric est leader mondial des technologies de l'énergie, apportant efficacité et durabilité par l'électrification, l'automatisation et la digitalisation des industries, des entreprises et des habitations. Nos technologies permettent aux bâtiments, aux centres de données, aux usines, aux infrastructures et aux réseaux électriques de fonctionner en écosystèmes ouverts et interconnectés, améliorant ainsi performance, résilience et durabilité. Notre portefeuille d'offres comprend des produits connectés, des architectures logicielles de pointe, des systèmes intégrant de l'intelligence artificielle, des services digitaux et du conseil spécialisé. Avec 160 000 collaborateurs et 1 million de partenaires dans plus de 100 pays, Schneider Electric est très régulièrement classée parmi les entreprises les plus durables au monde.

www.se.com

Follow us on:      

Annexes – Notes complémentaires sur 2026

- **Impact de change** : aux taux de change actuels¹³, l'impact des devises sur le chiffre d'affaires 2026 devrait se situer **entre -850 millions et -950 millions d'euros**. L'impact des devises aux taux de change actuels sur la marge d'EBITA ajusté pour l'exercice 2026 devrait s'établir **autour de -10 points de base**.
- **Impact de périmètre** : **quasi stable** sur le chiffre d'affaires de 2026 et **quasi stable** sur la marge d'EBITA ajusté 2026, en fonction des transactions clôturées à ce jour.
- **Taux d'imposition** : le Groupe anticipe un taux effectif d'imposition de **23 % à 25 %** en 2026.
- **Coût de restructuration** : le Groupe prévoit des **coûts de restructuration incrémentaux cumulés de 500 millions d'euros entre 2025 et 2027**, au-dessus d'un niveau normalisé d'environ 100 millions à 150 millions d'euros par an.
- **Résultat financier** : le Groupe anticipe des coûts additionnels **autour de -150 millions d'euros** en 2026 liés au financement de l'acquisition des 35 % restants de SEIPL.

Annexe – Répartition du chiffre d'affaires par activité

Chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2025 par activité :

	T4 2025				
	Chiffre d'affaires en millions d'euros	Croissance organique	Effet de périmètre	Effet de change	Croissance publiée
Gestion de l'énergie	9 199	+11,2 %	+0,4 %	-6,5 %	+4,2 %
Automatismes industriels	1 896	+8,2 %	+2,1 %	-6,9 %	+2,9 %
Groupe	11 095	+10,7 %	+0,6 %	-6,6 %	+4,0 %

Chiffre d'affaires du second semestre 2025 par activité :

	S2 2025				
	Chiffre d'affaires en millions d'euros	Croissance organique	Effet de périmètre	Effet de change	Croissance publiée
Gestion de l'énergie	17 238	+10,5 %	+0,7 %	-5,8 %	+4,6 %
Automatismes industriels	3 578	+7,1 %	+1,5 %	-6,1 %	+2,2 %
Groupe	20 816	+9,9 %	+0,8 %	-5,9 %	+4,2 %

¹³ Les taux de change futurs sont volatiles et difficiles à anticiper. Par conséquent, l'impact de telles variations ainsi que les possibles impacts techniques de l'hyperinflation (IAS 29) ne sont pas pris en compte à ce stade.

Chiffre d'affaires 2025 par activité :

	2025				
	Chiffre d'affaires en millions d'euros	Croissance organique	Effet de périmètre	Effet de change	Croissance publiée
Gestion de l'énergie	33 130	+10,3 %	+0,8 %	-4,0 %	+6,4 %
Automatismes industriels	7 022	+3,0 %	+1,5 %	-4,3 %	0,0 %
Groupe	40 152	+8,9 %	+0,8 %	-4,1 %	+5,2 %

Sauf indication contraire, les pourcentages de croissance dans ce document sont calculés par rapport à la même période l'année précédente.

Annexes – Périmètre de consolidation

Nombre de mois avec effet de périmètre	Acquisitions/cessions	2025				2026			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Planon									
Gestion de l'énergie	Acquisition	3 m	3 m	3 m	1 m				
Motivair Corporation									
Gestion de l'énergie	Acquisition	1 m	3 m	3 m	3 m	2 m			

Annexes – Analyse de la variation de l'EBITA ajusté

En millions d'euros	S1 EBITA ajusté	S2 EBITA ajusté	Exercice EBITA ajusté
EBITA ajusté 2024	3 383	3 700	7 083
Volume	+610	+745	+1 355
Prix net	-84	-95	-179
Productivité	+164	+432	+596
Mix	-161	-82	-243
Inflation des coûts de prod. & R&D	-56	-33	-89
Coûts des fonctions support (« SFC »)	-206	-170	-376
Devises	-146	-336	-482
Périmètre et autres	+6	-151	-145
EBITA ajusté 2025	3 510	4 010	7 520

Annexe – Résultats par activité

En millions d'euros		S1 2024	S1 2025	Variation organique	S2 2024	S2 2025	Variation organique	2024	2025	Variation organique
Gestion de l'énergie	Chiffre d'affaires	14 652	15 892		16 479	17 238		31 131	33 130	
	EBITA ajusté	3 250	3 412		3 615	3 823		6 865	7 235	
	Marge d'EBITA ajusté	22,2 %	21,5 %	env. -50 pb	21,9 %	22,2 %	env. +50 pb	22,1 %	21,8 %	quasi stable
Automatismes industriels	Chiffre d'affaires	3 521	3 444		3 501	3 578		7 022	7 022	
	EBITA ajusté	542	471		499	523		1 041	994	
	Marge d'EBITA ajusté	15,4 %	13,7 %	env. -120 pb	14,3 %	14,6 %	env. +120 pb	14,8 %	14,2 %	env. +10 pb
Corporate	Coûts des fonctions centrales & digitales	(409)	(373)		(414)	(336)		(823)	(709)	
Total Groupe	Chiffre d'affaires	18 173	19 336		19 980	20 816		38 153	40 152	
	EBITA ajusté	3 383	3 510		3 700	4 010		7 083	7 520	
	Marge d'EBITA ajusté	18,6 %	18,2 %	-10 pb	18,5 %	19,3 %	+120 pb	18,6 %	18,7 %	+50 pb

Annexe – Résultat net ajusté et BPA ajusté

Chiffres clés (en millions d'euros)	2024	2025	Variation publiée	Variation organique
EBITA ajusté	7 083	7 520	+6 %	+12,3 %
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(406)	(457)		
Résultat financier	(409)	(519)		
Impôts sur les sociétés après impact des éléments ajustés	(1 451)	(1 541)		
Résultat des sociétés mises en équivalence et part des actionnaires minoritaires	(153)	(174)		
Résultat net ajusté (part du Groupe)	4 664	4 829	+4 %	+13,9 %
BPA ajusté (en euros)	8,32	8,59	+3 %	+13,6 %

Annexe – Cash-flow libre et dette nette

Analyse de la variation de la dette nette en millions d'euros	2024	2025
Endettement net à l'ouverture au 31 décembre	(9 367)	(8 147)
Autofinancement d'exploitation	6 308	6 748
Investissement net d'exploitation	(1 364)	(1 496)
Autofinancement d'exploitation, net des CAPEX	4 944	5 252
Variation du BFR opérationnel	(594)	(360)
Variation du BFR non opérationnel	(134)	(257)
Cash-flow libre	4 216	4 635
Dividendes	(2 049)	(2 287)
Acquisitions – nettes	(452)	(1 158)
Diminution de capital	(70)	(70)
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle	(70)	(5 840)
Effet de change et autres (avec impact de la norme IFRS 16)	(355)	(854)
(Hausse)/Baisse de l'endettement net	1 220	(5 574)
Endettement net au 31 décembre	(8 147)	(13 721)

Annexes – Retour sur capitaux employés (ROCE)

Calcul du ROCE

Éléments du compte de résultat (en millions d'euros)		2024 publié	2025 publié
EBITA	(1)	6 855	7 156
Charges de restructuration	(2)	(141)	(287)
Autres produits et charges d'exploitation	(3)	(87)	(77)
= EBITA ajusté	(4) = (1)-(2)-(3)	7 083	7 520
x Taux effectif d'impôt de l'année	(5)	23,1 %	23,5 %
= EBITA ajusté après impôts	(A) = (4)*(1-(5))	5 447	5 753

Éléments du bilan (en millions d'euros)	2024 publié	2025 publié		2024 Moyenne de 4 trimestres	2025 Moyenne de 4 trimestres
Total capitaux propres	31 280	24 455	(B)	29 268	28 159
Dette financière nette	8 147	13 721	(C)	9 513	11 450
Déduction des participations dans les entreprises associées et actifs financiers	(1 870)	(1 409)	(D)	(1 961)	(1 530)
= Capitaux employés	37 557	36 767	(E) = (B)+(C)+(D)	36 820	38 079
= ROCE			(A)/(E)	14,8 %	15,1 %