

# Communiqué de presse

Nanterre (France), le 22 février 2021

## RÉSULTATS ANNUELS 2020 & GUIDANCE 2021

- **Protocole de protection des salariés efficace et apprécié**
- **Record de prises de commandes à 26 Md€, soit 72 Md€ cumulés sur les 3 dernières années**
- **Cash-flow net supérieur à 1 Md€ au 2<sup>nd</sup> semestre, compensant le 1<sup>er</sup> semestre**
- **Reconstitution d'une liquidité élevée, au-dessus du niveau d'avant crise**

### FORTE REPRISE ET DÉPASSEMENT DES OBJECTIFS AU S2, NOTAMMENT LA GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	S2 2020	Variation	Objectifs S2*	2020	Variation
<b>Ventes</b>	<b>8 484</b>	<b>-3,5 %</b>	<i>Au moins 8 Md€</i>	<b>14 654</b>	<b>-17,5 %</b>
<i>A taux de change et périmètre constants</i>		<i>-3,5 %</i>			<i>-19,6 %</i>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>520</b>	<b>-18,5 %</b>		<b>406</b>	<b>-68,3 %</b>
<i>En % des ventes</i>	<i>6,1 %</i>	<i>-120 pb</i>	<i>Au moins 5,5 %</i>	<i>2,8 %</i>	<i>-440 pb</i>
<b>Cash-flow net</b>	<b>1 051</b>	<b>n/s</b>	<i>Au moins 700 M€</i>	<b>6</b>	<b>n/s</b>

\* tels que revus à la hausse lors de la publication des ventes du T3 2020, le 23 octobre 2020

### LA GUIDANCE 2021 PREVOIT UNE FORTE SURPERFORMANCE DES VENTES, UN LEVIER OPÉRATIONNEL ET UNE GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE SOLIDES DANS UN CONTEXTE DE REBOND DU MARCHÉ

Partant de l'hypothèse prudente selon laquelle la production automobile mondiale devrait atteindre 76,6 millions de véhicules en 2021, soit une hausse de 8 % par rapport à 2020, la guidance de Faurecia pour l'exercice 2021 est la suivante :

- **Ventes ≥ 16,5 milliards d'euros** (dont un effet négatif d'environ 610 millions d'euros lié au périmètre et aux taux de change) **et forte surperformance organique des ventes > +600 pb**
- **Marge opérationnelle d'environ 7 % des ventes**, proche des niveaux pré-Covid
- **Cash-flow net de l'ordre de 500 millions d'euros** (incluant environ 180 millions d'euros de sortie de trésorerie liée aux restructurations) **et ratio Dette nette/EBITDA <1,5x en fin d'exercice**

**RETOUR AU PAIEMENT DE DIVIDENDE AVEC 1 € PAR ACTION** (proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires)

### LORS DU CAPITAL MARKETS DAY QUI SE TIENDRA AUJOURD'HUI, FAURECIA PRÉSENTERA SES « NOUVELLES PERSPECTIVES » EN AMONT DU PROCHAIN CHANGEMENT DE STRUCTURE ACTIONNAIRE (cf. communiqué de presse distinct également publié aujourd'hui)

- **Réaffirmation de la stratégie du Groupe et de ses principales orientations, y compris l'investissement dans la mobilité hydrogène**
- **Confirmation de la guidance 2022**
- **Annnonce des ambitions pour 2025 par activité et au niveau du Groupe**

#### Patrick KOLLER, Directeur général de Faurecia, a déclaré :

« Au second semestre, grâce à une excellente préparation en vue de la reprise de la production ainsi qu'aux actions de résilience entreprises depuis le début de la crise, Faurecia a dépassé tous ses objectifs financiers. C'est notamment le cas en ce qui concerne la génération de trésorerie, qui a permis de compenser la consommation du premier semestre et a contribué à une réduction significative de la dette. Nous sommes particulièrement fiers d'avoir réussi, dans une année aussi difficile, à renforcer encore la confiance de nos clients, comme en témoigne notre nouveau record de 26 milliards d'euros de prises de commandes.

Je tiens à remercier toutes les équipes de Faurecia, qui ont accompli un travail exceptionnel, pour leur contribution à cette excellente performance, tout en respectant strictement notre protocole Covid-19.

En 2021, Faurecia renouera avec une solide surperformance de ses ventes, retrouvera une rentabilité proche du niveau précédant la crise et générera un solide cash-flow qui contribuera encore davantage au désendettement.

Notre confiance dans les perspectives de Faurecia, que nous présenterons aujourd'hui à l'occasion de notre Capital Markets Day, nous permet de reprendre le versement de dividendes en 2021, offrant ainsi une juste rémunération à nos actionnaires. »

- Les comptes consolidés de 2020 ont été approuvés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2021, sous la présidence de Michel de ROSEN. Ces comptes ont été audités par les commissaires aux comptes.
- Le résultat opérationnel présenté comme principal indicateur de performance de Faurecia est le résultat opérationnel avant amortissement des actifs incorporels acquis via le regroupement d'entreprises. Toutes les autres définitions sont expliquées à la fin du communiqué de presse sous la rubrique « Définitions des termes utilisés dans ce document ».
- Tous les chiffres relatifs à la production automobile mondiale ou régionale se réfèrent aux prévisions IHS Markit du 16 février 2021 (segment véhicules en adéquation avec les chiffres de la CAAM pour la Chine).

## FORT IMPACT DE LA COVID-19 AU S1, MAIS REPRISE PROGRESSIVE AU S2

La première moitié de l'année a été fortement marquée par la pandémie de Covid-19 qui a eu un impact majeur sur l'industrie automobile et tous les secteurs de l'économie.

La fermeture temporaire de la plupart des sites de production de ses clients dans le monde entier a contraint Faurecia à interrompre la production dans un grand nombre de ses propres sites durant cette période.

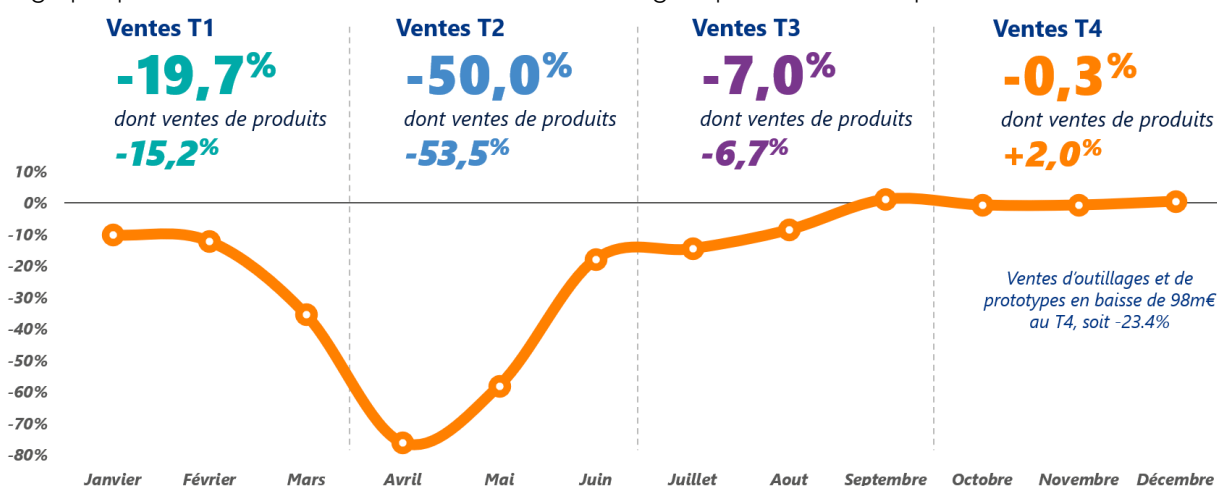
Au premier trimestre de l'année, la production automobile mondiale a chuté de 22 % pour atteindre 17,2 millions de véhicules, principalement du fait de la Chine. Au deuxième trimestre, elle a chuté de 46 % pour atteindre 11,5 millions de véhicules, principalement du fait de l'Europe et de l'Amérique du Nord, alors que la Chine redémarrait.

Dans ce contexte sans précédent, Faurecia a fait preuve d'une grande agilité et a immédiatement mis en œuvre un solide plan d'action en vue de réagir à la crise en se concentrant sur trois priorités :

- La première priorité était la santé et la sécurité de tous les collaborateurs, ainsi que la mise en place des conditions appropriées pour une reprise en toute sécurité de la production, le tout géré de manière optimale au travers du protocole « Safer and Stronger Together » et grâce à la production interne d'équipements de protection personnelle,
- La deuxième priorité était la gestion rigoureuse de la trésorerie du Groupe et la protection d'une structure financière saine, ce qui a permis de faire face au creux atteint le 30 juin et de retrouver une certaine flexibilité financière en fin d'année,
- La troisième priorité consistait à déployer des actions rapides pour améliorer la résilience du Groupe, ce qui a permis de maintenir un solide levier opérationnel tout au long de l'exercice et de réduire le point-mort des opérations.

À partir du troisième trimestre, la production automobile mondiale a commencé à se redresser et la production du trimestre n'a baissé que de 3,7 % par rapport au troisième trimestre 2019 (19,5 millions de véhicules), tandis qu'au quatrième trimestre, elle a même progressé de 2,9 % par rapport au dernier trimestre 2019 (22,4 millions de véhicules).

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des ventes organiques de Faurecia par trimestre :



L'évolution des ventes de Faurecia suit celle de la production automobile mondiale par trimestre. Il convient de noter que les ventes de produits du Groupe (c'est-à-dire ventes hors d'outillages et de prototypes) ont augmenté de 2 % au T4 2020, à taux de change et périmètre constants.

## NOUVEAU RECORD DE 26 MILLIARDS D'EUROS DE PRISES DE COMMANDES MALGRÉ LE CONTEXTE

---

Malgré le contexte lié à la Covid-19, **Faurecia a continué d'accroître la satisfaction de ses clients** grâce à son programme « *Total Customer Satisfaction* », et a connu une nouvelle année record en terme de prises de commandes.

**Ce nouveau record de prises de commandes de 26 milliards d'euros en 2020 porte à 72 milliards d'euros le montant total cumulé sur les trois dernières années (2018-2020)**, ce qui représente une poursuite des gains de parts de marché et ouvre des perspectives de croissance future rentable.

Parmi les nouveaux contrats signés à forte rentabilité figurent :

- **2,5 milliards d'euros pour Clarion Electronics**, un chiffre nettement supérieur aux 2,1 milliards d'euros initialement visés, démontrant ainsi le fort potentiel de cette activité,
- **20 % pour la Chine**, ce qui reflète le solide potentiel de croissance du marché chinois.

## AUTRES SUCCÈS MAJEURS EN 2020

---

En 2020, **Faurecia a poursuivi le déploiement de sa stratégie**. Parmi ses principaux succès de l'année figurent :

- **L'intégration réussie de SAS Interior Modules** : SAS Interior Modules (activité désormais détenue à 100 % par Faurecia) est intégrée et consolidée depuis le 30 janvier 2020 au sein de l'activité Interiors,
- **L'acquisition d'IRYStec** : cette start-up canadienne a développé la première plateforme logicielle au monde utilisant la perception et la physiologie afin d'optimiser le système d'affichage au sein du cockpit et par conséquent l'expérience utilisateur tout en économisant de l'énergie ; cette technologie est déjà produite en série sur plusieurs modèles de la marque Daimler,
- **Les nouvelles joint-ventures avec Xuyang et BAIC en Chine** : la JV avec Xuyang marque une nouvelle étape dans la production, l'assemblage et la vente d'écrans pour véhicules automobiles, ainsi que dans le service après-vente auprès des constructeurs, tandis que la JV avec BAIC renforce encore davantage les opérations de l'activité Seating de Faurecia avec Hyundai-Kia et Daimler dans le monde et avec les marques propres de BAIC en Chine (la joint-venture emploie 450 personnes et exploite 4 usines à Pékin, Chongqing, Huanghua et Xiangtan),
- **L'accélération des solutions pour la mobilité hydrogène** avec, notamment, la création d'un centre d'expertise mondial sur les systèmes de stockage d'hydrogène à Bavans (France) et, début 2021, l'acquisition de CLD, un des plus grands fabricants chinois de réservoirs à haute pression.

Par ailleurs, **Faurecia a accéléré son programme de neutralité carbone et ses initiatives en matière de développement durable** :

- Le programme de neutralité carbone de Faurecia a été validé par l'initiative SBTi,
- Un partenariat a été formé avec Schneider Electric pour aider le Groupe à tenir son engagement et atteindre la neutralité CO<sub>2</sub> pour ses émissions de périmètres 1 et 2 à l'horizon 2025,
- La stratégie d'achats responsables de Faurecia a été saluée par EcoVadis,
- Faurecia figure à la 42<sup>e</sup> place du classement établi par le Wall Street Journal des 100 entreprises mondiales les mieux gérées sur le plan du développement durable.

**Renforcer la diversité hommes/femmes est une autre priorité de Faurecia**, en visant un objectif de 30 % de femmes dans la catégorie « Cadres et professionnels » et 24 % de femmes dans le « Top 300 » d'ici 2025.

En outre, **le Groupe a poursuivi son action en faveur de l'engagement des collaborateurs et du développement des talents** grâce à une structure de formation de plus en plus solide afin d'accompagner la transformation, ainsi que grâce à la décision de maintenir 1 000 jeunes diplômés/VIE et apprentis en France, entre autres initiatives. La dernière enquête effectuée auprès des collaborateurs a montré une forte progression de 12 points de leur satisfaction, pour atteindre un taux d'engagement de 76 %.

Enfin, le Groupe a lancé la **Faurecia Foundation** pour soutenir les initiatives en matière d'éducation, de mobilité et d'environnement.

## VENTES ET RENTABILITÉ EN 2020 AU NIVEAU DU GROUPE

Le tableau suivant présente les ventes et le résultat opérationnel du premier semestre 2020, fortement touché par la crise de la Covid-19 et les fermetures d'usines, et du second semestre 2020, lorsque les volumes ont commencé à se redresser.

En M€	S1	S2	Année
<b>Ventes 2019</b>	<b>8 972</b>	<b>8 796</b>	<b>17 768</b>
Effet devises	(43)	(330)	(373)
<i>En % des ventes</i>	<i>(0,5 %)</i>	<i>(3,7 %)</i>	<i>(2,1 %)</i>
Organique	(3 176)	(307)	(3 483)
<i>En % des ventes</i>	<i>(35,4 %)</i>	<i>(3,5 %)</i>	<i>(19,6 %)</i>
Effet de périmètre	417	324	741
<i>En % des ventes</i>	<i>4,6 %</i>	<i>3,7 %</i>	<i>4,2 %</i>
<b>Ventes 2020</b>	<b>6 170</b>	<b>8 484</b>	<b>14 654</b>
<i>Variation publiée en %</i>	<i>(31,2 %)</i>	<i>(3,5%)</i>	<i>(17,5 %)</i>
<i>Variation publiée en valeur</i>	<i>(2 802)</i>	<i>(312)</i>	<i>(3 115)</i>
<b>Résultat opérationnel 2019</b>	<b>645</b>	<b>638</b>	<b>1 283</b>
<i>% des ventes</i>	<i>7,2 %</i>	<i>7,3 %</i>	<i>7,2 %</i>
<b>Résultat opérationnel 2020</b>	<b>(114)</b>	<b>520</b>	<b>406</b>
<i>% des ventes</i>	<i>(1,8 %)</i>	<i>6,1 %</i>	<i>2,8 %</i>

### Au S2 :

- Les ventes ont atteint 8 484 millions d'euros, soit une baisse de 3,5 % en données publiées et à taux de change et périmètre constants, l'effet de périmètre positif de 324 millions d'euros (+3,7 %) ayant compensé l'effet devises négatif de 307 millions d'euros (-3,7 %)**
  - L'effet devises négatif au S2 a augmenté par rapport au S1, reflétant essentiellement les effets défavorables du dollar américain, du real brésilien, de la lire turque et du yuan chinois.
  - L'effet de périmètre net positif reflète une contribution positive sur 6 mois de SAS (367 millions d'euros) et négative sur 1 mois de Clarion (43 millions d'euros), qui a été consolidée pendant 7 mois au S2 2019 en raison du rattrapage de juin.
  - A taux de change et périmètre constants, les ventes ont reculé de 3,5 % au S2, la production automobile mondiale ayant, pour sa part, baissé de 0,3 %. Après correction de l'impact lié à la répartition géographique défavorable d'environ -90 pb, les ventes ont sous-performé le marché de 230 pb, reflétant principalement la baisse des performances de l'activité Interiors en Europe et de Clean Mobility pour les véhicules commerciaux en Europe et en Amérique du Nord.
- Le résultat opérationnel s'est établi à 520 millions d'euros, soit 6,1 % des ventes, un redressement spectaculaire après la perte de 114 millions d'euros enregistrée au S1**
  - Ce chiffre inclut une charge nette de 45 millions d'euros due à des effets ponctuels, dont 16 millions d'euros dus aux surcoûts liés à la Covid-19 et 29 millions d'euros dus aux constructeurs chinois.
  - Si l'on exclut ces effets ponctuels, la marge opérationnelle a représenté 6,7 % des ventes.

## Sur l'ensemble de l'exercice :

- **Les ventes ont atteint 14 654 millions d'euros, soit une baisse de 17,5 % en données publiées et de 19,6 % sur une base organique**
  - L'effet devises négatif s'élève à 373 millions d'euros, soit -2,1 % des ventes.
  - L'effet de périmètre positif s'établit à 741 millions d'euros, soit +4,2 % et reflète la contribution sur 11 mois de SAS (574 millions d'euros) et la contribution sur 3 mois de Clarion (167 millions d'euros).
  - Sur une base organique, les ventes ont reculé de 19,6 %, contre une baisse de 17,2 % pour la production automobile mondiale. Après correction de l'impact lié à la répartition géographique défavorable d'environ -250 pb, les ventes ont surperformé le marché de 10 pb (en effet, l'Europe et l'Amérique du Nord, les régions les plus touchées par la crise, représentaient 74 % des ventes du Groupe l'an passé, contre seulement 44 % de la production automobile mondiale).
- **Le résultat opérationnel s'est établi à 406 millions d'euros, soit 2,8 % des ventes ; c'est le résultat net de la perte opérationnelle enregistrée au S1, fortement impactée par la crise de la Covid-19 et les fermetures d'usines, et du solide redressement au S2**
  - Ce chiffre inclut une charge nette de 65 millions d'euros due à des effets ponctuels, dont 30 millions d'euros dus aux surcoûts liés à la Covid-19 et 35 millions d'euros dus aux constructeurs chinois.
  - Si l'on exclut ces effets ponctuels, la marge opérationnelle a représenté 3,2 % des ventes.
  - **Le levier opérationnel, calculé comme la baisse du résultat opérationnel (en excluant les effets ponctuels et de périmètre) par rapport à la baisse des ventes à périmètre constant, a été contenu à 21 %** (voir calcul en annexe).

## VENTES ET RENTABILITÉ EN 2020 PAR ACTIVITÉ

### Seating (38 % des ventes du Groupe)

2019		S1 2020	S2 2020	2020
6 973	<b>Ventes (M€)</b>	<b>2 270</b>	<b>3 289</b>	<b>5 560</b>
	<i>Variation en données publiées</i>	-37,6 %	-1,3 %	-20,3 %
	<i>Variation organique</i>	-37,2 %	1,2 %	-18,9 %
453	<b>Résultat opérationnel (M€)</b>	<b>-23</b>	<b>213</b>	<b>191</b>
6,5 %	<i>% des ventes</i>	-1,0 %	6,5 %	3,4 %

### Ventes

- Surperformance de 150 pb au S2 2020, portée par nos trois grandes régions, avec une amélioration séquentielle entre le T3 et le T4 2020
- Forte surperformance supérieure à 700 pb attendue en 2021, grâce à plusieurs démarrages significatifs de production à partir du T2 2021 (essentiellement Daimler Classe C, BMW X1 et X2, Jeep Grand Wagoneer et Peugeot 308)

### Résultat opérationnel

- Marge opérationnelle à 6,5 % au S2 2020, déjà au niveau de rentabilité de l'exercice 2019

### Interiors (31 % des ventes du Groupe)

2019		S1 2020	S2 2020	2020
5 370	<b>Ventes (M€)</b>	<b>1 922</b>	<b>2 622</b>	<b>4 544</b>
	<i>Variation en données publiées</i>	-30,0 %	-0,1 %	-15,4 %
	<i>Variation organique</i>	-36,9 %	-9,3 %	-23,4 %
294	<b>Résultat opérationnel (M€)</b>	<b>-93</b>	<b>112</b>	<b>19</b>
5,5 %	<i>% des ventes</i>	-4,8 %	4,3 %	0,4 %

## Ventes

- Sous-performance au S2 2020, pour les raisons suivantes :
  - Forte baisse de 11,4 % des activités Acoustique et Décoration
  - Forte baisse de 26 % des ventes d'outillages liée au retard de certains programmes
- En 2021, les ventes devraient renouer avec une forte surperformance, portées par le recentrage du portefeuille et la reprise des ventes d'outillages

## Résultat opérationnel

- Marge opérationnelle de 4,3 % au S2 2020, soit un net redressement par rapport au S1 2020
- La cession de l'activité Acoustique (AST) et l'abandon de l'activité Décoration auront un effet positif sur la performance en 2021

## Clean Mobility (26 % des ventes du Groupe)

2019		S1 2020	S2 2020	2020
<b>4 654</b>	<b>Ventes (M€)</b>	<b>1 647</b>	<b>2 177</b>	<b>3 823</b>
	<i>Variation en données publiées</i>	-30,0 %	-5,4 %	-17,8 %
	<i>Variation organique</i>	-29,5 %	-0,8 %	-15,3 %
<b>525</b>	<b>Résultat opérationnel (M€)</b>	<b>10</b>	<b>191</b>	<b>201</b>
11,3 %	<i>% des ventes</i>	0,6 %	8,8 %	5,3 %

## Ventes

- Performance (- 50 pb) proche de celle du marché au S2 2020
  - Croissance à deux chiffres des ventes en Chine
  - Recul des ventes de véhicules utilitaires en Europe et en Amérique du Nord, ce qui correspond aux tendances régionales de ces segments de marché
- En 2021, les ventes devraient renouer avec une forte surperformance, portées par le rebond des véhicules utilitaires et la part croissante des véhicules électriques

## Résultat opérationnel

- Marge opérationnelle de 8,8 % au S2 2020, en net redressement par rapport au S1 2020

## Clarion Electronics (5 % des ventes du Groupe)

2019 (9 mois)		S1 2020	S2 2020	2020
<b>771</b>	<b>Ventes (M€)</b>	<b>331</b>	<b>396</b>	<b>727</b>
	<i>Variation en données publiées</i>	41,0 %	-26,2 %	-5,8 %
	<i>Variation organique</i>	-49,4 %	-15,7 %	-26,0 %
<b>12</b>	<b>Résultat opérationnel (M€)</b>	<b>-9</b>	<b>4</b>	<b>-5</b>
1,5 %	<i>% des ventes</i>	-2,7 %	1,0 %	-0,7 %

## Ventes

- Sous-performance au S2 2020 similaire à celle du S1 2020, toujours fortement imputable à Nissan, principal client de Clarion
- Solide croissance des ventes à compter de 2021, portée par :
  - Le recentrage du portefeuille sur trois lignes de produits
  - Une dynamique commerciale illustrée par des prises de commandes de 2,5 milliards d'euros en 2020

## Résultat opérationnel

- Retour des bénéficiaires au S2 2020, avec une feuille de route agressive en matière de compétitivité des coûts qui porte déjà ses fruits
- Hors coûts d'intégration de 5 millions d'euros, le résultat opérationnel de l'exercice 2020 est à l'équilibre

## VENTES ET RENTABILITÉ EN 2020 PAR RÉGION

### Europe (47 % des ventes du Groupe)

2019		S1 2020	S2 2020	2020
<b>8 641</b>	<b>Ventes (M€)</b>	<b>3 027</b>	<b>3 945</b>	<b>6 972</b>
	<i>Variation en données publiées</i>	-33,2 %	-4,0 %	-19,3 %
	<i>Variation organique</i>	-36,1 %	-7,5 %	-22,5 %
<b>558</b>	<b>Résultat opérationnel (M€)</b>	<b>-113</b>	<b>186</b>	<b>73</b>
6,5 %	<i>% des ventes</i>	-3,7 %	4,7 %	1,0 %

#### Ventes

- Sous-performance au S2 2020, pour les raisons suivantes :
  - Sous-performance de l'activité Interiors, déjà commentée
  - Baisse à deux chiffres des ventes de véhicules utilitaires chez Clean Mobility

#### Résultat opérationnel

- Marge opérationnelle de 4,7 % au S2 2020, toujours affectées par les pertes enregistrées par les activités Acoustique et Décoration (Interiors)

### Amérique du Nord (25 % des ventes du Groupe)

2019		S1 2020	S2 2020	2020
<b>4 483</b>	<b>Ventes (M€)</b>	<b>1 475</b>	<b>2 157</b>	<b>3 632</b>
	<i>Variation en données publiées</i>	-35,6 %	-1,7 %	-19,0 %
	<i>Variation organique</i>	-41,7 %	-1,8 %	-22,2 %
<b>283</b>	<b>Résultat opérationnel (M€)</b>	<b>-84</b>	<b>117</b>	<b>33</b>
6,3 %	<i>% des ventes</i>	-5,7 %	5,4 %	0,9 %

#### Ventes

- Sous-performance des ventes au S2 2020 (limitée à 70 pb au T4) pour les raisons suivantes :
  - Baisse à deux chiffres des ventes de véhicules utilitaires chez Clean Mobility
  - Baisse à deux chiffres des ventes de Clarion Electronics (Nissan)

#### Résultat opérationnel

- Marge opérationnelle de 5,4 % au S2 2020, proche du niveau de rentabilité du S2 2019 (5,9 %)

### Asie (24 % des ventes du Groupe)

2019		S1 2020	S2 2020	2020
<b>3 766</b>	<b>Ventes (M€)</b>	<b>1 470</b>	<b>2 058</b>	<b>3 528</b>
	<i>Variation en données publiées</i>	-14,3 %	0,4 %	-6,3 %
	<i>Variation organique</i>	-23,2 %	2,8 %	-9,1 %
<b>374</b>	<b>Résultat opérationnel (M€)</b>	<b>101</b>	<b>208</b>	<b>308</b>
9,9 %	<i>% des ventes</i>	6,8 %	10,1 %	8,7 %

#### Ventes

- Surperformance de 150 pb en Asie et 470 pb en Chine au S2 2020
- Ventes de 1,5 milliard d'euros en Chine au S2 2020, en hausse de 11,2 % sur une base organique, portées par les activités Seating et Clean Mobility avec de fortes ventes aux constructeurs internationaux, nouveaux clients et véhicules utilitaires

#### Résultat opérationnel

- Marge opérationnelle déjà de retour à deux chiffres au S2 2020, à 10,1 % des ventes

## Amérique du Sud (3 % des ventes du Groupe)

2019		S1 2020	S2 2020	2020
696	<b>Ventes (M€)</b>	157	242	398
	<i>Variation en données publiées</i>	-54,6 %	-31,3 %	-42,8 %
	<i>Variation organique</i>	-42,1 %	-6,8 %	-24,2 %
47,9	<b>Résultat opérationnel (M€)</b>	-14	8	-6
6,9 %	<i>% des ventes</i>	-8,8 %	3,4 %	-1,4 %

### Ventes

- Surperformance de 460 pb au S2 2020 : au Brésil (environ 90 % des ventes de la région), les ventes organiques ont baissé de 7,4 %, tandis que les ventes organiques en Argentine ont cédé 1,5 %

### Résultat opérationnel

- Retour des bénéficiaires au S2 2020
- Le résultat opérationnel 2019 intégrait un bénéfice de 16 millions d'euros de recouvrement d'impôts au Brésil (PIS-Cofins)

## RETOUR AU BÉNÉFICE AU S2 À 54 MILLIONS D'EUROS, MALGRÉ L'AUGMENTATION DES FRAIS DE RESTRUCTURATION RÉSULTAT NET ANNUEL (part du Groupe) EN PERTE DE 379 MILLIONS D'EUROS

Le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à 406 millions d'euros, contre 1 283 millions d'euros en 2019.

- **Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises** : charge nette de 92 millions d'euros contre une charge nette de 56 millions d'euros en 2019 ; cette augmentation est attribuable principalement à Clarion Electronics pour 53 M€ et SAS (11 mois) pour 26 M€.
- **Coûts de restructuration** : charge nette de 286 millions d'euros contre 194 millions d'euros en 2019 ; l'augmentation s'explique par les mesures prises pour faire face à la crise. Les coûts de restructuration devraient progressivement diminuer pour atteindre environ 120 millions d'euros en 2021 et un niveau normalisé de 80 à 100 millions d'euros à partir de 2022.
- **Autres produits et charges opérationnels non courants** : bénéfice net de 9 millions d'euros contre une charge nette de 20 millions d'euros en 2019 ; cela inclut :
  - Un profit de 178 millions d'euros dû à la réévaluation de la prise de participation initiale de 50 % dans SAS
  - Une charge de 150 millions d'euros due à la dépréciation de l'écart d'acquisition de Clarion Electronics
- **Résultat financier net** : charge nette de 223 millions d'euros contre 219 millions d'euros en 2019.
- **Impôt sur les bénéfices** : charge nette de 123 millions d'euros contre 167 millions d'euros en 2019 ; cela inclut une charge de 55 millions d'euros due à l'imposition des solides résultats en Chine.
- **Part de résultat net des sociétés liées** : charge de 13 millions d'euros contre un bénéfice de 38 millions d'euros en 2019 ; l'exercice 2019 incluait une contribution positive de 19 millions d'euros de SAS, tandis que l'exercice 2020 incluait une contribution négative de 17 millions d'euros de Symbio.

Le résultat net avant intérêts minoritaires est une perte de 321 millions d'euros, à comparer à un bénéfice de 665 millions d'euros en 2019.

Les intérêts minoritaires se montent à 57 millions d'euros contre 75 millions d'euros en 2019.

Le résultat net (part du Groupe) est une perte de 379 millions d'euros, à comparer à un bénéfice de 590 millions d'euros en 2019.



## CASH-FLOW NET DE 6 MILLIONS D'EUROS GRACE À UNE SOLIDE GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE DE 1,1 MILLIARD D'EUROS AU S2, QUI COMPENSE LA CONSOMMATION DE TRÉSORERIE AU S1

## RÉDUCTION SIGNIFICATIVE DE LA DETTE AU 31 DÉCEMBRE PAR RAPPORT AU 30 JUIN ET DÉSENDETTEMENT REFLÉTÉ DANS L'AMÉLIORATION DU RATIO DETTE NETTE/EBITDA

## RECONSTITUTION D'UNE LIQUIDITÉ ÉLEVÉE, AU-DESSUS DU NIVEAU D'AVANT CRISE

L'EBITDA s'est établi à 1 679 millions d'euros, contre 2 404 millions d'euros en 2019, ce qui s'explique par la chute de 877 millions d'euros du résultat opérationnel, atténuée par un amortissement et des provisions pour dépréciation plus importants. Au S2 2020, la marge d'EBITDA a représenté 13,8 % des ventes contre 13,5 % sur l'exercice 2019.

- **Les dépenses d'investissement** ont été limitées à une sortie de trésorerie de 479 millions d'euros contre 685 millions d'euros en 2019. En 2021, les dépenses d'investissement devraient être inférieures à 600 millions d'euros.
- **La R&D capitalisée** a généré une sortie de trésorerie de 619 millions d'euros contre 681 millions d'euros en 2019.  
Les dépenses d'investissement ont été réduites de 30,1 % et la R&D capitalisée de 9,1 % en raison de la baisse d'activité et des actions de flexibilisation.
- **La variation du besoin en fonds de roulement** correspond à une sortie de trésorerie de 95 millions d'euros contre une entrée de 166 millions d'euros en 2019 ; dans cette variation du besoin en fonds de roulement, l'entrée de 552 millions d'euros au S2 a largement compensé la sortie de 647 millions d'euros au S1.
- Outre la variation du besoin en fonds de roulement, **l'affacturage des créances** a été accru de 38 millions d'euros par rapport à fin 2019 ; l'affacturage des créances a retrouvé un niveau normalisé d'environ 1 milliard d'euros (972 millions d'euros) en fin d'exercice.
- **Les restructurations** représentent une sortie de trésorerie de 125 millions d'euros contre 166 millions d'euros en 2019. En 2021, la sortie de trésorerie liée aux restructurations devrait s'élever à environ 180 millions d'euros.
- **Les charges financières nettes** s'élèvent à 210 millions d'euros, contre 197 millions d'euros en 2019 ; cela s'explique par l'augmentation de la dette et par les effets ponctuels liés aux mesures prises durant la crise pour protéger la trésorerie.
- **L'impôt sur les bénéfices** a généré une sortie de trésorerie de 197 millions d'euros contre 296 millions d'euros en 2019.
- **D'autres éléments opérationnels** ont généré une entrée de trésorerie de 15 millions d'euros, contre 99 millions d'euros en 2019. En 2019, ils incluaient la vente du siège de Clarion à Saitama pour 110 millions d'euros (pas d'impact sur le compte de résultat).

**Le cash-flow net s'est établi à 6 millions d'euros contre 587 millions en 2019 ; le solide cash-flow net de 1 051 millions d'euros enregistré au S2 a compensé la consommation de trésorerie de 1 045 millions d'euros au S1.**

- **Les dividendes versés (y compris aux actionnaires minoritaires)** représentent une sortie de 35 millions d'euros contre 212 millions d'euros en 2019. En 2020, ce montant ne représentait que le dividende versé aux intérêts minoritaires, aucun dividende aux actionnaires n'ayant été versé en raison du contexte exceptionnel de la pandémie.
- **L'achat d'actions** a généré une entrée de trésorerie de 1 million d'euros contre une sortie de 29 millions en 2019.
- **Les investissements financiers nets et autres éléments de trésorerie** représentent une sortie de trésorerie de 364 millions d'euros, contre 1 486 millions d'euros en 2019 ; cela correspond principalement à l'investissement (50 %) dans SAS, tandis que cela correspondait à l'acquisition de Clarion en 2019.

**Après un impact négatif de 211 millions d'euros lié à la norme IFRS16, la dette financière nette du Groupe s'est établie à 3 128 millions d'euros au 30 juin** (contre 2 524 millions d'euros au 31 décembre 2019).

**Le ratio dette nette/EBITDA a été ramené à 1,9x au 31 décembre 2020, contre 1,1x au 31 décembre 2019. Le ratio fin 2020 reflète un solide désendettement au second semestre : au 30 juin 2020, il s'établissait à 2,3x.**

**Au 31 décembre 2020, la liquidité s'élevait à 4,3 milliards d'euros, dont 3,1 milliards d'euros de trésorerie disponible et 1,2 milliard d'euros de ligne de crédit syndiqué non tirée.**

Ceci se compare à 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2019 (2,3 milliards d'euros de trésorerie disponible et 1,2 milliard d'euros de ligne de crédit syndiqué non tirée) et à 3,1 milliards d'euros au 30 juin 2020 (2,5 milliards d'euros de trésorerie disponible et 0,6 milliard d'euros de ligne de crédit syndiqué non tirée).

## **PROPOSITION DE DIVIDENDE DE 1 EURO PAR ACTION, REFLÈTANT LA CONFIANCE DU GROUPE DANS SES PERSPECTIVES DE CROISSANCE RENTABLE**

Lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires, qui se tiendra le 31 mai prochain à Paris, le Conseil d'administration proposera le versement d'un dividende de 1 € par action. Il sera versé en numéraire en juin.

La décision de renouer avec le versement d'un dividende en 2021 reflète la confiance de Faurecia dans ses perspectives de croissance rentable et de génération de trésorerie, lesquelles seront précisées aujourd'hui à l'occasion du Capital Markets Day.

Elle reflète également la stratégie de Faurecia qui consiste à retrouver une trajectoire de versement de dividendes durable et progressive, conforme à ses pratiques historiques, et à offrir une rémunération juste et attractive à ses actionnaires.

## **LA GUIDANCE 2021 REFLÈTE UN FORT LEVIER OPÉRATIONNEL ET UNE SOLIDE GÉNÉRATION DE TRÉSorerIE**

**Faurecia anticipe un rebond de la production automobile mondiale à 76,6 millions de véhicules en 2021, soit une hausse de 8 % par rapport à 2020.**

Cette hypothèse est plus prudente que les prévisions d'IHS Markit de février 2021 de 80,9 millions de véhicules car il y a encore des incertitudes qui pèsent sur le premier semestre 2021, principalement liées à la Covid-19 et à ses variants ainsi qu'à la pénurie de composants électroniques, même si celle-ci pourrait être résorbée au second semestre 2021.

**Sur la base de cette hypothèse selon laquelle la production automobile mondiale devrait atteindre 76,6 millions de véhicules en 2021, les objectifs financiers de Faurecia pour l'année sont les suivants :**

- **Ventes d'au moins 16,5 milliards d'euros et surperformance des ventes supérieure à +600 pb ;** l'objectif de vente inclut un effet négatif d'environ (610) millions d'euros, dont environ (130) millions d'euros liés au périmètre (contribution positive sur un mois de SAS pour 60 millions d'euros et contribution négative de la cession d'AST Acoustics pour 190 millions d'euros) et environ (480) millions d'euros liés aux devises
- **Marge opérationnelle d'environ 7 % des ventes,** proche des niveaux pré-Covid
- **Cash-flow net de l'ordre de 500 millions d'euros et ratio dette nette/EBITDA <1,5x en fin d'exercice ;** cet objectif tient compte d'une sortie de trésorerie d'environ 180 millions d'euros liée aux restructurations

*L'hypothèse de Faurecia concernant la production automobile mondiale en 2021 suppose l'absence de nouveau confinement de grande ampleur susceptible de perturber la production ou les ventes en concessions dans une des régions de production automobile durant l'année.*

*Tous les objectifs financiers sont basés sur des taux de change moyens en 2021 de 1,18 pour la parité USD/€ et de 8,15 pour la parité CNY/€.*

## « NOUVELLES PERSPECTIVES » DE FAURECIA ANNONCÉES AUJOURD'HUI LORS DU CAPITAL MARKETS DAY EN AMONT DU PROCHAIN CHANGEMENT DE STRUCTURE ACTIONNAIRE (cf. communiqué de presse distinct également publié aujourd'hui)

---

**Aujourd'hui à 13h30 (CET) s'ouvrira le Capital Markets Day (CMD) de Faurecia.**

Cet événement sera diffusé sur Internet et peut être suivi en cliquant sur le lien suivant : [https://channel.royalcast.com/faurecia-en/#!/faurecia-en/20210222\\_2](https://channel.royalcast.com/faurecia-en/#!/faurecia-en/20210222_2)

**Un communiqué de presse spécifique précisant les principaux points à retenir du CMD a été publié ce matin.**

Le CMD présentera un panorama de la stratégie et des perspectives à moyen terme du Groupe et de chacune de ses activités, et montrera le solide potentiel de création de valeur du Groupe à moyen terme.

**Les objectifs financiers pour 2022 sont confirmés** (sur la base d'une hypothèse de production automobile mondiale de 82,3 millions de véhicules et à périmètre et taux de change 2021 constants) :

- **Ventes d'au moins 18,5 milliards d'euros**
- **Marge opérationnelle de 8 % des ventes**
- **Cash-flow net de 4 % des ventes**, soit environ 750 millions d'euros

**Faurecia annonce également ses ambitions pour 2025** (sur la base d'une hypothèse de production automobile mondiale de 90,9 millions de véhicules et à périmètre et taux de change 2021 constants) :

- **Ventes d'au moins 24,5 milliards d'euros**
- **Marge opérationnelle supérieure à 8 % des ventes**
- **Cash-flow net proche de 4,5 % des ventes**, soit environ 1,1 milliard d'euros

**Sur la période de cinq ans (2021 à 2025) :**

- **Le taux de croissance organique moyen annuel des ventes sera d'environ 11 % et la surperformance annuelle moyenne des ventes dépassera les 500 pb**
- **Le cash-flow net cumulé dépassera les 4 milliards d'euros, favorisant la poursuite du désendettement**

## DERNIÈRES INFORMATIONS CONCERNANT LA DISTRIBUTION D'ACTIONS FAURECIA PAR STELLANTIS

---

La fusion entre FCA et Groupe PSA, effective depuis le 16 janvier 2021, a donné naissance au nouveau groupe Stellantis, qui est désormais le principal actionnaire de Faurecia.

Dans le cadre du processus de fusion, Stellantis distribuera en nature à ses actionnaires ses actions Faurecia représentant environ 39 % du capital de l'entreprise.

Stellantis a annoncé qu'une assemblée générale extraordinaire aura lieu le 8 mars 2021 pour approuver la distribution.

Cette distribution ouvre un nouveau chapitre pour Faurecia : elle augmentera son flottant (jusqu'à environ 85 %), améliorera son profil sur le marché des capitaux et lui permettra d'affirmer sa stratégie commerciale en tant qu'entreprise indépendante.

La présentation financière et le rapport financier de Faurecia seront disponibles à 8h30 aujourd'hui (heure de Paris) sur le site Internet de Faurecia : [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)

Un webcast aura lieu ce jour à 9h (heure de Paris). Si vous souhaitez suivre la présentation via le webcast, utilisez le lien suivant : [https://channel.royalcast.com/faurecia-en/#!/faurecia-en/20210222\\_1](https://channel.royalcast.com/faurecia-en/#!/faurecia-en/20210222_1)

Une rediffusion sera disponible dès que possible.

Vous pouvez également suivre la présentation via une conférence téléphonique :

- **France** : +33 (0)1 76 77 28 19
- **Royaume-Uni** : +44 (0)330 336 9411
- **États-Unis** : +1 323-794-2093

**Code de confirmation** : 8109503

## Calendrier financier

22 février 2021 :	Capital Markets Day, à 13h30 CET
19 avril 2021 :	Ventes du T1 2021 (avant l'ouverture du marché)
31 mai 2021 :	Assemblée générale des actionnaires
26 juillet 2021 :	Résultats du S1 2021 (avant l'ouverture du marché)
26 octobre 2021 :	Ventes du T3 2021 (avant l'ouverture du marché)

## À propos de Faurecia

Fondé en 1997, Faurecia est devenu un acteur majeur de l'industrie automobile mondiale. Avec 266 sites industriels, 39 centres de R&D et 114 500 collaborateurs répartis dans 35 pays, Faurecia est un leader mondial dans ses quatre domaines d'activités : Seating, Interiors, Clarion Electronics et Clean Mobility. Son offre technologique forte fournit aux constructeurs automobiles des solutions pour le Cockpit du futur et la Mobilité durable. En 2020, le Groupe a réalisé 14,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Faurecia est coté sur le marché Euronext Paris. Pour en savoir plus : [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com)

## ANNEXES

---

### Définitions des termes utilisés dans ce document

#### 1. Croissance des ventes

L'**évolution des ventes** de Faurecia sur un an comprend trois éléments :

- un « **effet devises** » calculé en appliquant les taux de change moyens de la période aux ventes de l'année précédente,
- un « **effet de périmètre** » (acquisition/cession),
- et la « **croissance à taux de change constants** ».

Faurecia définit l'effet de périmètre comme l'ensemble des acquisitions et cessions, dont les ventes annuelles dépassent 250 millions d'euros.

Les autres acquisitions dont le montant des ventes est inférieur à ce seuil sont considérées comme des « acquisitions bolt-on » et sont comprises dans la « croissance à taux de change constants ».

*En 2020, il n'y a eu aucun effet des « acquisitions bolt-on » ; en conséquence, la « croissance à taux de change constants » est équivalente à la croissance des ventes à périmètre et taux de change constants également présentée comme une croissance organique.*

#### 2. Résultat opérationnel Le résultat opérationnel est le principal indicateur de performance du groupe Faurecia. Il correspond au résultat net des sociétés intégrées avant prise en compte :

- de l'amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ;
- des autres produits et charges opérationnels non courants, qui correspondent à des éléments exceptionnels, ponctuels et significatifs, notamment les coûts de réorganisation et de départs à la retraite anticipés, l'impact d'événements exceptionnels tels que l'arrêt définitif d'une activité, la fermeture ou la vente d'un site industriel, la cession d'immeubles non affectés à l'exploitation, la constatation de pertes de valeurs d'actifs incorporels ou corporels et d'autres pertes inhabituelles et significatives ;
- des produits de prêts, de trésorerie et de titres de placement ; des charges de financement ;
- des autres produits et charges financiers qui comprennent l'effet de l'actualisation des engagements de retraite et du rendement des fonds affectés à la couverture de ceux-ci, la partie inefficace des couvertures de change et de taux, les variations de valeur des instruments de change et de taux pour lesquels les relations de couverture ne remplissent pas les critères de la norme IFRS 9, et les résultats sur cession de titres de filiales ;
- des impôts.

#### 3. Cash-flow net Le cash-flow net est défini comme l'excédent/le besoin de trésorerie des activités d'exploitation et d'investissement duquel on soustrait les (acquisitions)/cessions de titres de participation et d'activités (net de la trésorerie apportée), les autres variations et les produits de cession d'actifs financiers. Le remboursement de la dette IFRS 16 n'est pas inclus.

#### 4. Dette financière nette La dette financière nette est définie comme la dette financière brute minorée des placements de trésorerie et disponibilités ainsi que des instruments dérivés actifs non courants et courants. Cela inclut les crédits-baux (dette IFRS 16).

## Compte de résultat

2019	en M€	S1 2020	S2 2020	2020	Variation
<b>17 768</b>	<b>Ventes</b>	<b>6 170</b>	<b>8 484</b>	<b>14 654</b>	<b>-3 114</b>
	<i>variation organique</i>	<i>-35,4 %</i>	<i>-3,5 %</i>	<i>-19,6 %</i>	
<b>1 283</b>	<b>Résultat opérationnel (avant amort. des actifs incorporels acquis)</b>	<b>(114)</b>	<b>520</b>	<b>406</b>	<b>-877</b>
(56)	Amort. des actifs incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises	(46)	(46)	(92)	
<b>1 227</b>	<b>Résultat opérationnel (après amort. des actifs incorporels acquis)</b>	<b>(160)</b>	<b>474</b>	<b>315</b>	<b>-912</b>
(194)	Restructuration	(89)	(197)	(286)	
(20)	Autres produits et charges opérationnels non courants	16	(7)	9	
(219)	Charge d'intérêts et autres charges et produits financiers	(108)	(115)	(223)	
<b>794</b>	<b>Résultat avant impôt des sociétés intégrées</b>	<b>(341)</b>	<b>155</b>	<b>(185)</b>	
(167)	Impôts sur les bénéfices	(67)	(56)	(123)	
(21,0 %)	<i>en % du résultat avant impôts</i>	<i>s/o</i>	<i>(36,1 %)</i>	<i>s/o</i>	
<b>627</b>	<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>(408)</b>	<b>99</b>	<b>(309)</b>	<b>-936</b>
38	Part de résultat net des sociétés liées	(12)	(1)	(13)	
<b>665</b>	<b>Résultat net consolidé avant intérêts minoritaires</b>	<b>(420)</b>	<b>99</b>	<b>(321)</b>	
(75)	Intérêts minoritaires	(13)	(45)	(57)	
<b>590</b>	<b>Résultat net consolidé, part du Groupe</b>	<b>(433)</b>	<b>54</b>	<b>(379)</b>	<b>-969</b>

## Tableau des flux de trésorerie

2019	en M€	S1 2020	S2 2020	2020	Variation
<b>1 283</b>	<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(114)</b>	<b>520</b>	<b>406</b>	<b>-877</b>
1 121	Amortissement et provisions pour dépréciation, dont :	623	650	1 273	
438	- Amortissement des actifs incorporels de R&D	243	267	509	
683	- Autres amortissements et provisions pour dépréciation	380	383	763	
<b>2 404</b>	<b>EBITDA</b>	<b>509</b>	<b>1 170</b>	<b>1 679</b>	<b>-725</b>
13,5 %	<i>% des ventes</i>	<i>8,3 %</i>	<i>13,8 %</i>	<i>11,5 %</i>	
(685)	Capex	(235)	(244)	(479)	
(681)	R&D capitalisée	(305)	(315)	(619)	
166	Variation du BFR	(647)	552	(95)	
(57)	Changement de l'affacturage	(96)	134	38	
(166)	Restructuration	(54)	(71)	(125)	
(197)	Frais financiers	(94)	(116)	(210)	
(296)	Impôts	(109)	(88)	(197)	
99	Autres (opérationnels)	(14)	29	15	
<b>587</b>	<b>Cash-flow net</b>	<b>(1 045)</b>	<b>1 051</b>	<b>6</b>	<b>-581</b>
(212)	Dividendes versés (y c. minoritaires)	(5)	(30)	(35)	
(29)	Achat d'actions	0	1	1	
(1 486)	Investissement financier net & autres	(369)	5	(364)	
(906)	Impact IFRS16	(91)	(121)	(211)	
<b>(2 046)</b>	<b>Variation de l'endettement net</b>	<b>(1 510)</b>	<b>906</b>	<b>(604)</b>	
(478)	Dettes nettes en début d'exercice	(2 524)	(4 034)	(2 524)	
<b>(2 524)</b>	<b>Dettes nettes en fin d'exercice</b>	<b>(4 034)</b>	<b>(3 128)</b>	<b>(3 128)</b>	
<b>1,1x</b>	<b>Ratio dette nette/EBITDA</b>	<b>2,3x</b>	<b>1,9x</b>	<b>1,9x</b>	

## Réconciliation du cash-flow net

2019	en M€	S1 2020	S2 2020	2020	Variation
<b>587</b>	<b>Cash-flow net</b>	<b>(1 045)</b>	<b>1 051</b>	<b>6</b>	<b>-581</b>
(1 130)	Cessions/acquisitions de participations et d'activités (net de la trésorerie apportée)	(224)	(28)	(252)	
0	Produit de cessions d'actifs financiers	0	0	0	
54	Autres variations provenant des activités poursuivies	(3)	(9)	(12)	
<b>(490)</b>	<b>Excédent/besoin de trésorerie des activités d'exploitation et d'investissement</b>	<b>(1 272)</b>	<b>1 015</b>	<b>(257)</b>	<b>233</b>

## Calcul du levier opérationnel

Ventes (en M€)		Résultat opérationnel (en M€)	
<b>2019</b>	<b>17 768</b>	<b>2019</b>	<b>1 283</b>
Effet devises	-373 (a)	Impact des volumes	-1 476 (c)
Variation organique	-3 483 (b)	Actions de résilience	661 (d)
Effet de périmètre	741	Périmètre et autres	3
		<i>2020 avant effets ponctuels</i>	471
		Effets ponctuels	-65
<b>2020</b>	<b>14 654</b>	<b>2020</b>	<b>406</b>
<b>Levier opérationnel en 2020 (c+d)/(a+b)</b>		<b>21 %</b>	
Baisse du résultat opérationnel hors Périmètre & autres et Effets ponctuels		-815	
Baisse des ventes hors Effet de périmètre		-3 856	