

# Document de référence 2011

Rapport annuel financier et développement durable

Document de référence  
Schneider Electric SA

Au Bangladesh, dans le village de Saharial à 40 km de Dhaka, Schneider Electric fournit à l'organisation Grameen Shakti des solutions pour amener aux familles une énergie fiable, abordable, et propre. Une illustration de nos efforts dans le monde entier pour aider chacun à tirer le meilleur de son énergie.

**Schneider**  
Electric

Message de Jean-Pascal Tricoire	2
Message d'Henri Lachmann	4
Entretien avec Emmanuel Babeau	5
L'équipe dirigeante	6
Chiffres clés 2011	8
2011 en bref	11

<b>1</b> L'entreprise, sa stratégie, ses marchés, ses activités	<b>15</b>
1. Spécialiste mondial de la gestion de l'énergie	16
2. Leader dans une industrie d'avenir	21
3. Stratégie R&D	26
4. Simplicité et efficacité de l'organisation	31
5. Facteurs de risques	34

<b>2</b> Développement durable	<b>43</b>
1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie	44
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique	52
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale	60
4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs	70
5. Schneider Electric, entreprise citoyenne	81
6. Méthodologie et audit des indicateurs	90
7. Indicateurs	98

<b>3</b> Gouvernement d'entreprise	<b>107</b>
1. Le Conseil de Surveillance**	108
2. Organisation et fonctionnement du Conseil de Surveillance**	116
3. Activité du Conseil de Surveillance**	117
4. Comités du Conseil de Surveillance (composition, fonctionnement et activité)**	119
5. Le Directoire – Composition	121
6. Organisation et fonctionnement du Directoire	123
7. Déclarations sur la situation des membres des organes d'Administration, de Direction ou de Surveillance	123
8. Intérêts et rémunérations des dirigeants	124
9. Conventions réglementées	132
10. Contrôle interne et gestion des risques**	133
11. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF**	141

<b>4</b> Commentaires sur l'exercice	<b>143</b>
1. Évolution des principaux marchés	144
2. Commentaires sur les comptes consolidés	146
3. Commentaires sur les comptes sociaux	150
4. Commentaires sur les résultats des participations	150
5. Perspectives	150

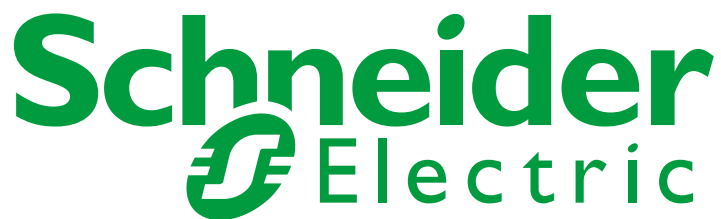
<b>5</b> Comptes consolidés au 31 décembre 2011	<b>151</b>
1. Compte de résultat consolidé	152
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés	154
3. Bilan consolidé	156
4. État de variation des capitaux propres	158
5. Annexe aux comptes consolidés	159
6. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	217

<b>6</b> Comptes sociaux	<b>219</b>
1. Bilan	220
2. Compte de Résultat	222
3. Annexe aux comptes sociaux	223
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	234
5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2011	235
6. Filiales et participations	236
7. Résultats financiers de la Société relatifs aux cinq dernières années	238

<b>7</b> Informations sur la Société et son capital	<b>239</b>
1. Renseignements sur la Société	240
2. Droits et obligations des actionnaires	241
3. Capital	243
4. Actionnariat	247
5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié	248
6. Plans d'attribution d'actions de performance et plans d'options	249
7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce**	255
8. Bourse	255
9. Politique d'information	257

<b>8</b> Assemblée Générale	<b>259</b>
1. Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires	260
2. Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire établi en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce	264
3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes	264
4. Résolutions	268

<b>Responsables du document et du contrôle des comptes</b>	<b>273</b>
Responsables du document de référence	273
Table de concordance du Document de Référence	275
Table de concordance du Rapport Financier Annuel	277
Table de concordance du Rapport de gestion	278



# Document de Référence 2011

## Rapport annuel financier et développement durable

L'ensemble de l'information réglementée de Schneider Electric est disponible sur le site Internet [www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com), rubrique Finance.

Accédez au Rapport d'Activité et de Développement Durable depuis le site Internet [www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com), rubrique Développement Durable & Fondation.



Le présent Rapport Annuel a été déposé comme Document de Référence auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, le 22 mars 2012, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.



## > Message de Jean-Pascal Tricoire

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

2011 demeurera une année charnière pour Schneider Electric, caractérisée par une croissance solide, une réactivité forte à de nombreux événements externes inattendus, un déploiement intense de notre stratégie et la clôture avec succès de notre programme d'entreprise *One*.

Tout d'abord, d'un point de vue opérationnel, 2011 s'inscrit comme une année intense et significative. Nous enregistrons une croissance organique solide de 8,3 %, une croissance totale de 14 % et changeons de taille. Pour la première fois, notre chiffre d'affaires dépasse 22 milliards d'euros. Cette croissance se traduit par un résultat et une génération de *cash* records, particulièrement au second semestre. Ces résultats ont pu être atteints malgré une inflation sans précédent des matières premières, des perturbations importantes sur notre *supply chain* suite au tsunami au Japon, une croissance bienvenue de nos Solutions mais supérieure à ce que nous avions prévu et un ralentissement en Europe. Les équipes de Schneider Electric ont fait preuve de réactivité, montrant une nouvelle fois notre capacité d'action sur les prix, la flexibilité et le dynamisme de notre *supply chain*, la résilience de notre génération de *cash*. Elles ont également développé notre activité Solutions de manière agressive mais contrôlée. Ces performances de 2011 nous permettront de proposer à nos actionnaires de porter le dividende à 1,70 euro lors de la prochaine Assemblée Générale de Schneider Electric, soit un taux de distribution de 50 % du résultat net.

L'année 2011 s'est également caractérisée par un intense déploiement de notre stratégie.

Nous avons procédé à des investissements stratégiques pour la croissance organique des solutions et des nouvelles économies. Ainsi, nous avons augmenté notre présence dans les nouvelles économies, qui participent à hauteur d'environ 40 % de notre chiffre d'affaires, et dans les solutions, représentant 37 % de notre chiffre d'affaires en 2011. La croissance des nouvelles économies a été trois fois plus rapide que celle des pays matures et celle des solutions deux fois plus rapide que celle des produits. L'activité Solutions a été soutenue par le succès du lancement d'EcoStruxure, notre architecture de l'efficacité intégrant *hardware* et *software*. En 2012, nous rendrons disponible StruxureWare, sa suite logicielle associée. Nous offrirons alors à nos clients une innovation radicale, non seulement dans la conception, le développement et la conduite de

leurs opérations, mais également dans leur recherche d'efficacité. Nos bons résultats dans les nouvelles économies traduisent nos efforts continus pour étendre notre couverture commerciale, approfondir notre présence dans les pays, nouer des partenariats et développer des offres entièrement adaptées aux besoins des marchés locaux.

Nous avons également accéléré le déploiement de notre stratégie avec des acquisitions ciblées, en ligne avec nos priorités stratégiques : développer notre activité Solutions, croître dans les nouvelles économies et nous assurer une place de *leader* sur nos marchés. Dans les nouvelles économies, nous avons procédé à des acquisitions stratégiques, nous permettant de doubler notre taille en Inde, d'atteindre une présence significative au Brésil et d'étendre notre couverture en Chine. Nous avons également accru notre expertise dans les solutions et les services, particulièrement avec l'acquisition de Telvent. Des équipes dédiées ont été mises en place pour veiller à l'intégration de ces entreprises avec un haut niveau de discipline, s'appuyant sur notre capacité, démontrée par le passé, à accueillir au sein du Groupe à la fois de nouveaux collaborateurs et de nouvelles technologies.

Enfin, nous avons finalisé la constitution d'une nouvelle activité au rang de leader mondial, *Infrastructure*. Cette activité résulte non seulement de l'intégration de la branche Distribution d'Areva à l'activité Moyenne Tension de Schneider Electric, mais aussi de l'acquisition de Telvent. Cette acquisition marque une étape majeure dans notre développement dans le domaine de la gestion de l'énergie et nous apporte les atouts nécessaires dans le domaine des smart cities, de la *smart grid*, des infrastructures critiques et des logiciels. Cette nouvelle activité *Infrastructure* est d'ores et déjà en position de leader mondial, génère de fortes synergies et un résultat opérationnel prometteur pour sa première année d'intégration au sein de Schneider Electric.

En outre, nous avons poursuivi nos progrès dans le développement de solutions pour économiser énergie et carbone, et dans le renforcement de notre engagement socialement responsable (RSE). Nous continuons à promouvoir les principes du Pacte Mondial des Nations unies au sein de notre entreprise et auprès de nos fournisseurs. L'objectif sur trois ans de notre baromètre Planète et Société, véritable tableau de bord de notre performance

développement durable, a été dépassé. Notre programme d'accès à l'énergie, BipBop, a permis d'apporter l'électricité à un million de foyers, de former 12 000 jeunes de la base de la pyramide aux métiers de la gestion de l'énergie. Nous avons également lancé dans le cadre de BipBop un fonds d'investissement solidaire pour soutenir des entrepreneurs locaux autour des métiers de l'énergie. Notre engagement a par ailleurs été récompensé à de nombreuses reprises. Nous avons notamment eu l'honneur de recevoir des prix prestigieux comme le *Gigaton Award*, le *Zayed Future Energy Prize*, le Trophée du Capital Humain ; nous sommes également présents dans des classements éthiques et RSE tels que le *Dow Jones Sustainability Index World*, le *Carbon Disclosure Project* ou encore le Global 100 des meilleures pratiques développement durable des entreprises mondiales. Nous sommes très fiers de ces distinctions qui sont à la fois une satisfaction et un encouragement à faire encore mieux.

L'année 2011 marque également la clôture de notre programme d'entreprise *One*. *One* a conduit à une transformation sans précédent de Schneider Electric et a établi des bases extrêmement solides pour le développement futur du Groupe. En trois ans, nous avons changé de taille, nous avons construit notre identité autour d'une marque, nous nous sommes organisés en fonction de nos segments clients et sommes devenus une entreprise globale où nos collaborateurs peuvent se développer plus largement. Nous avons également atteint nos objectifs d'efficacité fixés en 2009. Ce programme nous a permis d'accélérer le déploiement de notre stratégie et de générer des performances financières robustes malgré une crise économique historique.

Nous lançons en ce début d'année notre nouveau programme d'entreprise, *Connect*, qui définit nos priorités stratégiques pour les trois prochaines années. *Connect* s'appuie sur les fondamentaux

et les succès de *One*. Il comprend quatre initiatives majeures qui permettront au Groupe d'atteindre de nouveaux niveaux de performance. *Connect to Customers* vise à améliorer davantage la performance de nos modèles, pour devenir un *leader* en Produits et Solutions. *Connect Everywhere* développera nos atouts dans les nouvelles économies, tout en créant de nouvelles opportunités sur les marchés matures. *Connect People* permet de créer une culture et un environnement favorisant le développement et la performance de nos collaborateurs, par la formation, la diversité, la mobilité entre activités, la responsabilisation et l'engagement accru de chacun dans la responsabilité sociale. *Connect for Efficiency* s'appuiera sur le succès de la transformation en *One* Schneider Electric pour générer davantage d'efficacité.

Schneider Electric possède des atouts solides pour affronter les incertitudes relatives à l'économie mondiale en 2012. Le Groupe s'appuie sur des moteurs de croissance et des fondamentaux solides pour se développer et aller encore plus loin : un *leadership* incontesté dans les produits, une activité Solutions en croissance rapide, une exposition géographique équilibrée et des marchés finaux diversifiés qui utilisent les mêmes technologies et systèmes intégrés. Enfin, nous allons bénéficier de tout le travail accompli dans notre organisation pour intégrer nos équipes et nous concentrer sur nos segments clients. Nous devrions également tirer bénéfice du niveau d'efficacité opérationnelle que nous avons atteint. Schneider Electric est aujourd'hui dans une position exceptionnelle pour continuer à explorer les nouvelles frontières des technologies de gestion de l'énergie, capturer de nouvelles opportunités en matière d'efficacité énergétique, de smart grid et de smart cities et offrir les technologies d'efficacité les plus avancées pour participer au développement durable de notre planète.



## Message d'Henri Lachmann

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

2011 marque la fin de *One*, notre programme d'entreprise sur trois ans. *One* a été un grand succès pour notre entreprise et a atteint tous ses objectifs. Le Conseil de Surveillance tient à féliciter le Directoire et toutes les équipes de Schneider Electric pour cette formidable réussite. *One* a transformé notre entreprise et nous a mis en position de profiter pleinement de la mondialisation, de la croissance dans les nouvelles économies, des énormes besoins en efficacité énergétique.

L'énergie la moins chère, l'énergie la moins polluante est celle que l'on ne consomme pas. Schneider Electric aide ses clients à consommer beaucoup moins. Notre entreprise a à la fois la chance et le mérite de s'être très avantageusement positionnée partout dans le monde sur les marchés de l'efficacité énergétique. Nos produits, nos équipements, nos solutions sont à l'avant-garde de la technologie et nos investissements en recherche et développement illustrent notre stratégie de continuer à proposer à nos clients ce qu'il y a de mieux pour satisfaire leurs besoins. Nous avons une stratégie de long terme et nos bonnes performances économiques à court terme nous permettent la mise en œuvre d'une telle stratégie.

Votre Conseil de Surveillance continue à apporter au Directoire conseils et surveillance. Il fonctionne dans une très grande

transparence, dans une bonne ambiance de dialogue et de confrontation des idées.

La performance des équipes, et la rémunération variable qui en découle, n'est pas exclusivement mesurée en termes économiques et financiers. Elle est également mesurée en termes de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, à l'aide d'un outil spécifique que nous appelons baromètre Planète et Société. Cet outil responsabilise nos collaborateurs sur cette dimension de la performance : la mesure induit les comportements. Ainsi, une partie de la rémunération variable des collaborateurs et des dirigeants dépend de l'atteinte des objectifs fixés dans ces domaines non financiers.

Après une succession réussie de son Président Exécutif (CEO), votre Conseil de Surveillance travaille sur la succession de son Président et sur une gouvernance adaptée.

Le Conseil de Surveillance tient à renouveler sa confiance dans les équipes chargées de mettre en œuvre le nouveau programme d'entreprise, *Connect*. Ce programme a notre soutien. Il devrait marquer une nouvelle belle étape dans le développement de Schneider Electric.



## > Entretien avec Emmanuel Babeau

DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCES,  
MEMBRE DU DIRECTOIRE

### Schneider Electric réalise un nouveau record de chiffre d'affaires en 2011. Comment cette performance a-t-elle été obtenue ?

Nous avons effectivement réalisé des ventes record en 2011 de 22,4 milliards d'euros, comparées à moins de 14 milliards il y a cinq ans. C'est le résultat d'une stratégie de développement à long terme réussie, qui s'appuie sur un équilibre entre la croissance organique et les acquisitions, et sur un positionnement porteur dans les géographies en forte croissance ainsi que dans les solutions de gestion de l'énergie.

Schneider Electric a tout d'abord généré une forte croissance organique à +8,3 % : la croissance des nouvelles économies s'est élevée à +15 %, comme en 2010, et celle des solutions s'est accélérée avec +12 %. Ces tendances ont bénéficié à toutes les activités du Groupe, avec des progressions de l'ordre de +10 % pour *Industry* et *IT*, et entre +7 % et +8 % pour *Power* et *Infrastructure*.

Enfin, nous avons poursuivi le déploiement de notre stratégie avec des acquisitions, comme celle de Telvent dans la gestion en temps réel des infrastructures critiques, mais aussi celles de Luminous, Steck, Leader & Harvest dans les nouvelles économies. Les acquisitions nous ont apporté cette année un complément de croissance de 7 %.

### Les résultats financiers confortent-ils cette stratégie de croissance ?

Oui, car Schneider Electric a également généré des résultats records. Notre EBITA\* avant coûts d'acquisitions et d'intégration a atteint 3,2 milliards d'euros, en hausse de 7 %.

Nous avons du cependant faire face à des conditions difficiles, avec notamment l'instabilité politique de pays d'Afrique et du Moyen Orient et surtout le tremblement de terre survenu en mars au Japon et ses conséquences catastrophiques. Nous avons toujours privilégié la sécurité de nos employés mais nos opérations locales ont été perturbées, ainsi que nos achats d'électronique. La très forte hausse des matières premières a représenté un coût supplémentaire de plus de 400 millions d'euros. Ces difficultés ont pénalisé l'évolution de notre marge. Nous avons toutefois mis en place les actions nécessaires pour compenser ces impacts par la hausse de nos prix de vente et le contrôle des coûts. Notre génération de trésorerie, avec 1,7 milliard d'euros, a constitué un record pour un deuxième semestre.

Sur l'année, notre résultat net part du groupe est en hausse de 6 % à 1 820 millions d'euros, le plus élevé jamais atteint par Schneider

Electric. Nous proposerons ainsi à nos actionnaires un dividende de 1,70 euro par action, intégralement payé en numéraire.

Notre endettement financier net s'établit à 5,3 milliards d'euros, une hausse liée principalement au versement du dividende pour 0,9 milliard d'euros et aux acquisitions pour 2,9 milliards d'euros. Notre bilan reste particulièrement solide, avec un ratio dette nette/EBITDA ajusté de 1,4x, et une capacité de génération de cash flow libre qui reste très élevée.

### Comment envisagez vous l'année 2012 ?

Notre visibilité est limitée, car l'économie mondiale doit encore faire face à un certain nombre d'incertitudes. Dans ce contexte, nous prévoyons une croissance organique nulle à légèrement positive du chiffre d'affaires et une marge d'EBITA ajusté entre 14 % et 15 %. Mais le Groupe aborde 2012 fort de la grande diversité de ses expositions tant en termes géographiques que de marchés finaux, fort de son leadership sur l'ensemble de ses métiers qui continueront à être très porteurs dans les années qui viennent, et fort de son modèle d'organisation unique qui nous permet de viser l'excellence dans l'efficacité commerciale et nos performances financières.

### Quelles sont vos ambitions pour Connect, le nouveau programme d'entreprise ?

Nous venons de lancer *Connect*, que nous avons présenté successivement à nos équipes, à nos actionnaires et investisseurs et à l'ensemble de nos parties prenantes. Ce programme d'entreprise sera bien sûr clé pour accélérer le développement de Schneider Electric, à l'horizon 2014, sur l'ensemble des dimensions clients, marchés et développement des collaborateurs du Groupe. Nous avons également exprimé notre volonté de poursuivre la progression de nos résultats financiers. Nous renouvelons ainsi notre objectif d'une croissance organique moyenne égale au PIB mondial plus trois points à travers un cycle économique. Cette croissance doit nous permettre de générer, en fonction de l'environnement économique mondial et en lien avec nos initiatives d'efficacité, une marge d'EBITA ajusté comprise entre 13 % et 17 %. De plus, la qualité de notre génération de trésorerie et notre discipline en matière d'investissements industriels et financiers doit nous permettre de générer un retour sur capitaux employés (ROCE) compris entre 11 % et 15 %. Notre ambition est d'inscrire Schneider Electric dans une dynamique pérenne de croissance rentable, en cohérence avec nos engagements de développement durable.

\* EBITA : résultat opérationnel avant amortissement et dépréciation des actifs incorporels issus des acquisitions

## > L'équipe dirigeante

Comité Exécutif (au 21 février 2012)



### Fonctions centrales

**1 Jean-Pascal Tricoire**  
Président du Directoire\*

**2 Emmanuel Babeau**  
Directeur Général, Finances\*

**3 Annette Clayton**  
Directeur Général,  
Opérations Industrielles

**4 Hervé Coureil**  
Directeur Général,  
Systèmes d'Information

**5 Aaron Davis**  
Directeur Général, Marketing

**6 Philippe Delorme**  
Directeur Général,  
Stratégie et Innovation

**7 Karen Ferguson**  
Directeur Général,  
Ressources Humaines Globales

### Activités

**8 Clemens Blum**  
Directeur Général,  
activité *Industry*

**9 Michel Crochon**  
Directeur Général,  
activité *Infrastructure*

**10 Chris Curtis**  
Directeur Général, activité  
*Power Amérique du Nord*  
et activité *Buildings*

**11 Éric Pilaud**  
Directeur Général, activité *CST\*\**

**12 Julio Rodriguez**  
Directeur Général, activité *Power*  
Global & EMEAS\*\*\*

**13 Éric Rondolat**  
Directeur Général, activité *Power*  
Asie-Pacifique

**14 Laurent Vernerey**  
Directeur Général, activité *IT*

\* Membre du Directoire.

\*\* President and CEO, Custom Sensors & Technologies Inc.

\*\*\* Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique du Sud.



## Conseil de Surveillance (au 21 février 2012)

**Henri Lachmann**

Président du Conseil de Surveillance

**Léo Apotheker\***

Vice-Président du Conseil de Surveillance

**Betsy Atkins\***

Administrateur de sociétés

**Claude Briquet**

Membre du Conseil de Surveillance du Fonds Commun de Placement "Schneider France-Germany"

**Xavier Fontanet\***

Administrateur de sociétés

**Noël Forgeard\***

Associé Senior Arjil SAS

**Jérôme Gallot\***

Directeur Général de Veolia Transdev

**Jeong Kim\***

Président des laboratoires Bell – Alcatel-Lucent

**Willy R. Kissling\***

Administrateur de sociétés

**Cathy Kopp\***

Administrateur de sociétés

**Gérard de La Martinière\***

Administrateur de sociétés

**Dominique Sénéquier\***

Présidente du Directoire d'AXA Private Equity

**G. Richard Thoman\***

Managing partner de Corporate Perspectives et Professeur d'université

**Serge Weinberg\***

Président du Conseil d'Administration de Sanofi

## Censeur

**Claude Bébéar**

Administrateur de sociétés

## Secrétaire du conseil

**Philippe Bougon**Comité de Rémunérations,  
de Nominations et des Ressources  
Humaines**Henri Lachmann**

Président

**Claude Bébéar****Léo Apotheker\*****Willy R. Kissling\*****Serge Weinberg\***

## Comité d'Audit

**Gérard de La Martinière\***

Président

**Noël Forgeard\*****Jérôme Gallot\***

## Directoire

**Jean-Pascal Tricoire**

Président

**Emmanuel Babeau**

Membre du Directoire, Directeur Général Finances

## Commissaires aux comptes

## Titulaires

**Ernst & Young et Autres****Mazars**

## Suppléants

**Société Auditex****M. Thierry Blanchetier**

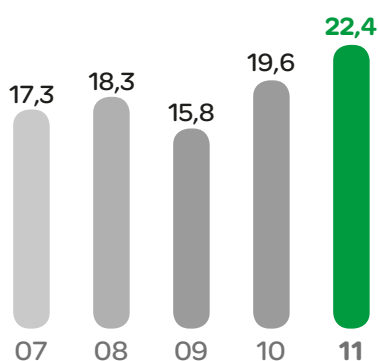
\* Membre du Conseil de Surveillance indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

# > Chiffres clés 2011

## SCHNEIDER ELECTRIC

- Croissance organique solide à +8,3 %
- Nouvelles économies et Solutions respectivement à 39 % et 37 % du CA
- Synergies et intégration des acquisitions en bonne voie
- EBITA avant coûts d'acquisition et d'intégration en hausse de 7 % et marge à 14,2 %
- Forts effets sur les prix et forte génération de cash flow libre au S2

### Chiffre d'affaires consolidé (en milliards d'euros)

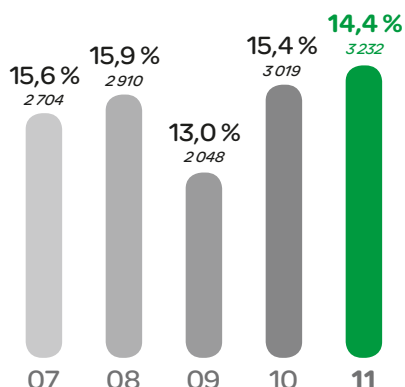


Schneider Electric a réalisé un chiffre d'affaires record, en hausse malgré un environnement difficile en 2011. Le chiffre d'affaires est en croissance organique de 8,3 % et de 14 % à périmètre et taux de change courants.

Toutes les activités du Groupe ont contribué à la croissance, en particulier *Industry* et *IT*. D'un point de vue géographique, l'Asie-Pacifique, le Reste du Monde et l'Amérique du Nord ont enregistré une progression à deux chiffres. En revanche, l'Europe de l'Ouest a affiché une croissance faible, pénalisée par la crise économique dans un certain nombre de pays.

Le Groupe a bénéficié de sa forte présence dans les nouvelles économies ainsi que de sa croissance dans les solutions, représentant respectivement 39 % et 37 % du chiffre d'affaires 2011.

### EBITA ajusté <sup>(1)</sup> (en millions d'euros et en % du chiffre d'affaires)



L'EBITA avant coûts d'acquisition et d'intégration atteint 3 178 millions d'euros, soit 14,2 % du chiffre d'affaires.

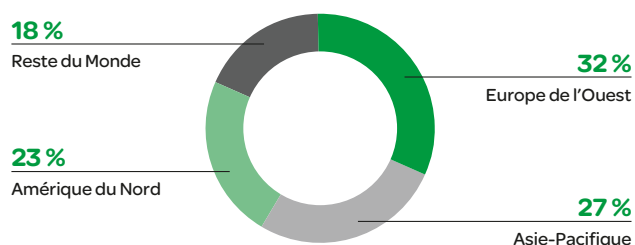
L'EBITA ajusté sera désormais l'indicateur de rentabilité opérationnelle du Groupe car il offre une meilleure visibilité et prévisibilité de la performance réelle du Groupe que l'EBITA, qui inclut des éléments non-récurrents et des charges de restructuration devenus plus volatiles depuis 2009.

L'EBITA ajusté atteint 3 232 millions d'euros en 2011, soit 14,4 % du chiffre d'affaires, en hausse de 7 %. Cette performance est due à la forte croissance des ventes, aux actions sur les prix menées notamment au second semestre et à des efforts significatifs d'efficacité opérationnelle, malgré une inflation record du coût des matières premières.

La productivité industrielle demeure solide principalement grâce à des gains dans les achats, à la rationalisation de la production, au rééquilibrage de l'empreinte industrielle du Groupe et à la maîtrise des coûts fixes. En parallèle, le Groupe a continué à investir pour la croissance : amélioration de la couverture géographique dans les nouvelles économies, déploiement accéléré des solutions et hausse des investissements R&D.

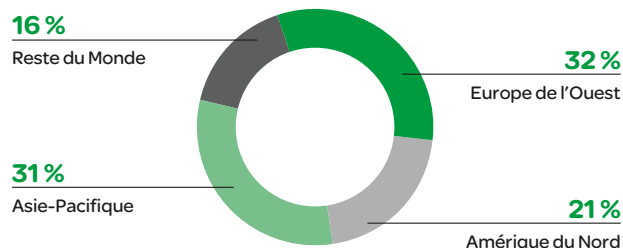
(1) EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation)

## Chiffres d'affaires par zone géographique



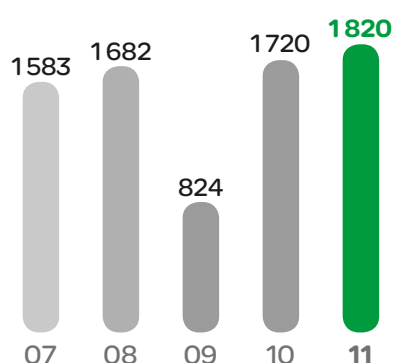
## Effectifs 2011

137 535 collaborateurs\*



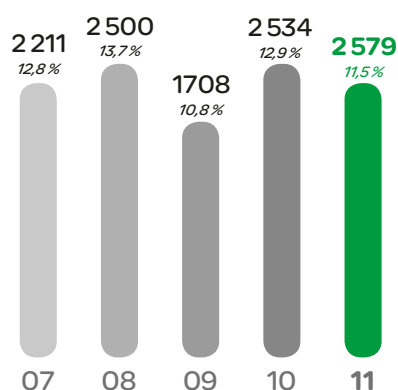
\* Effectif ponctuel CDI+CDD au 31/12/2011

## Résultat net (en millions d'euros)



Le résultat net atteint un record de 1 820 millions d'euros, en hausse de 6 % par rapport à l'année précédente. Il bénéficie de l'amélioration du résultat opérationnel, mais se trouve également impacté par la hausse des charges financières, principalement liée à un résultat de change négatif. Le bénéfice net par action correspondant s'élève à 3,39 euros.

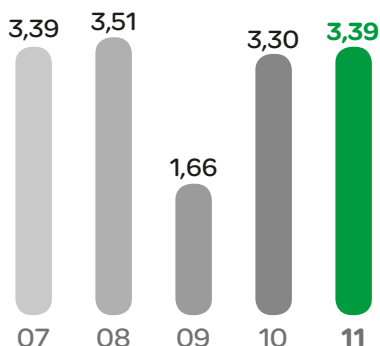
## Cash flow d'exploitation (en millions d'euros et en % du chiffre d'affaires)



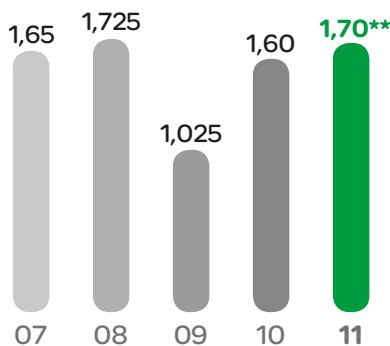
Le cash flow d'exploitation est en hausse de 2 % par rapport à l'an dernier et atteint 2 579 millions d'euros. La génération de trésorerie sur le deuxième semestre a atteint un niveau historique à 1 665 millions d'euros, grâce à un contrôle rigoureux du besoin en fonds de roulement, notamment grâce à une résorption des stocks excédentaires constitués suite à la catastrophe au Japon. Le cash flow libre s'élève à 1 506 millions d'euros en 2011.

Le cash flow libre inclut des investissements industriels de 746 millions d'euros, en augmentation après deux années d'investissement plus faibles, retrouvant ainsi un niveau plus habituel.

Bénéfice net par action\* (en euros)



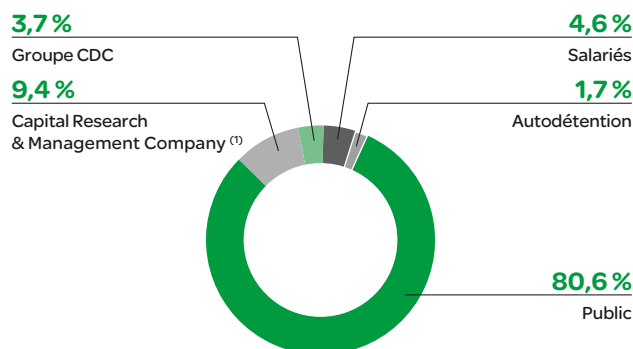
Dividende net par action\* (en euros)



\* Ajusté de la division du nominal par 2 au 2 septembre 2011.

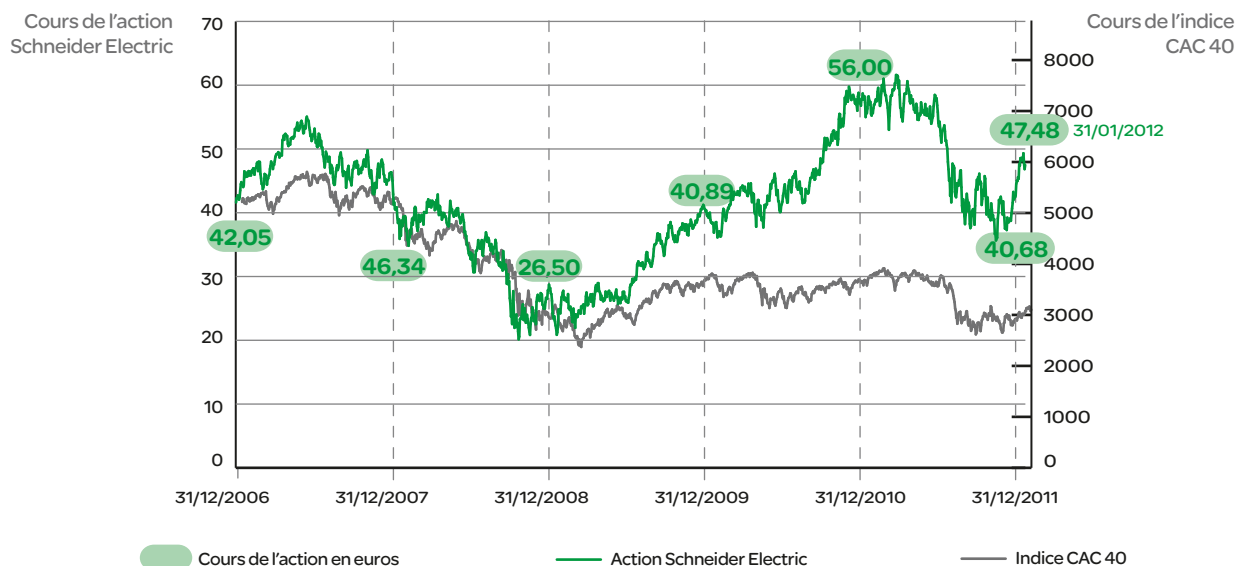
\*\* Proposition à l'Assemblée Générale du 3 mai 2012, pour un versement le 16 mai 2012.

Répartition du Capital au 31 décembre 2011



(1) À la meilleure connaissance de la Société.

Évolution du cours de l'action et de l'indice CAC 40 sur cinq ans



(source : Thomson Reuters)

# > 2011 en bref

## Croissance externe

### Acquisition de Telvent

Le 1<sup>er</sup> juin 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de Telvent GIT SA ("Telvent") par le biais d'une offre publique, acteur majeur des logiciels et des solutions informatiques à forte valeur ajoutée dédiés à la gestion en temps réel d'infrastructures critiques dans les secteurs de l'électricité, du pétrole et du gaz, du traitement des eaux ainsi que du transport. L'acquisition de Telvent permet à Schneider Electric de proposer une plateforme logicielle à haute valeur ajoutée, complémentaire de son offre dans le contrôle des équipements et la gestion logicielle pour la Smart Grid et les infrastructures efficaces. Le Groupe double également ses compétences globales dans le développement de logiciels et renforce ses capacités d'intégration informatique et de services associés. Schneider Electric a fait une offre d'achat en numéraire pour la totalité des actions de Telvent, à un prix de 40 dollars américains par action, soit une prime de 36 % par rapport au prix moyen de l'action Telvent sur les trois derniers mois. Cette offre a été clôturée avec succès le 30 août 2011.

### Automatismes et contrôle industriel

Acquisition de Leader Harvest Power Technologies Holdings Limited ("Leader & Harvest"), un des acteurs majeurs du marché chinois en forte croissance des variateurs de vitesse moyenne tension. Leader & Harvest, dont le siège est situé à Pékin, développe, produit et commercialise des variateurs de vitesse moyenne tension. La société emploie plus de 750 collaborateurs et possède un vaste réseau de distribution et de service réparti sur 30 provinces. Leader & Harvest a connu une croissance annuelle supérieure à 20 % ces dernières années et son chiffre d'affaires doit s'élever à environ 150 millions de dollars (environ 100 millions d'euros) sur l'année 2011. La gamme de Leader & Harvest est un excellent complément aux produits et solutions de Schneider Electric en automatismes industriels. Les variateurs moyenne tension constituent une composante essentielle des solutions d'efficacité énergétique des segments clés mines, minéraux et métaux et eau/traitement de l'eau (9 juin 2011).

### Basse tension

Établissement d'un partenariat avec la société chinoise NVC Lighting Holding Limited ("NVC Lighting") afin d'accélérer la présence de Schneider Electric dans les villes de petite taille en Chine, grâce aux canaux de distribution diffus bien établis de NVC Lighting. Ce partenariat fait bénéficier Schneider Electric d'un accès exclusif aux canaux diffus de NVC Lighting et permet d'importantes synergies commerciales. NVC Lighting est fortement implanté en Chine avec d'importants canaux diffus. Elle dispose d'un accès à plus de 3 000 points de vente, dont la moitié dans des villes et communes de petite taille (21 juillet 2011).

Acquisition de Steck Da Amazonia Industria Electrica Ltda et ses affiliés ("le groupe Steck"), acteur de premier plan sur le segment en forte croissance de la distribution finale basse tension, le groupe Steck (plus de 950 collaborateurs, chiffre d'affaires d'environ 180 millions BRL (environ 80 millions d'euros) sur l'année 2011) s'adresse aux marchés de l'immobilier résidentiel et commercial,

ainsi qu'aux secteurs industriels au Brésil. Cette opération permet à Schneider Electric d'élargir son portefeuille de produits et d'augmenter son accès aux marchés, lui donnant ainsi la possibilité de développer davantage sa présence dans les nouvelles économies, notamment en Amérique latine (22 juillet 2011).

### Énergie sécurisée

Acquisition de la majorité des actions d'APW President Systems Limited, société spécialisée dans la conception et la fabrication de baies et d'armoires électriques standards ou sur mesure, à destination notamment de clients finaux des télécoms et des technologies de l'information en Inde. APW President Systems Limited emploie environ 380 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 1,08 milliard de roupies (soit environ 17 millions d'euros) sur les 12 mois à fin septembre 2010. Grâce à APW President Systems Limited, Schneider Electric se positionne pour saisir pleinement les opportunités du marché florissant de l'infrastructure IT en Inde comme à l'international, en particulier en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient. Le Groupe enrichit également son vivier de talents et accroît ses capacités d'exécution de solutions, allant de la salle des serveurs jusqu'au centre de données de très grande taille (7 janvier 2011).

Signature d'un contrat portant sur l'acquisition auprès de Smartlink Network Systems Ltd des actifs de la société DIGILINK, leader de la fourniture de systèmes de câblage structuré en Inde. Basées à Bombay, les activités de DIGILINK emploient 92 personnes et ont dégagé sur l'année calendaire 2010 un chiffre d'affaires d'environ 1,55 milliard de roupies indiennes (environ 25 millions d'euros). Avec cette acquisition, Schneider Electric bénéficie du solide réseau de distribution de DIGILINK pour l'accès au marché diffus, ce qui vient compléter sa présence dans les segments des entreprises et génère des opportunités importantes de ventes croisées pour ses produits *Power* et *IT* (31 mars 2011).

Acquisition de Lee Technologies, un leader des services pour les centres de données du marché nord-américain. Lee Technologies emploie plus de 300 personnes et a dégagé en 2010 un chiffre d'affaires d'environ 140 millions de dollars américains (environ 104 millions d'euros). Lee Technologies apporte à Schneider Electric sa gamme de prestations intégrant des services allant du conseil, de l'évaluation des sites, de la conception, de la spécification et sélection des équipements, jusqu'à l'intégration, la mise en service, la dotation en personnel sur site, la maintenance et le contrôle à distance en continu. Cet ensemble complet de services renforce les compétences de l'activité *IT* de Schneider Electric dans le domaine de la gestion des centres de données. Il complète sa capacité à fournir aux centres de données, qui constituent l'un des consommateurs d'énergie en plus forte progression dans le monde, le meilleur niveau de qualité en matière d'économies d'énergie et de fiabilité (4 avril 2011).

Signature d'un accord portant sur l'acquisition de 74 % de Luminous Power Technologies Pvt. Ltd, leader indien des onduleurs et des systèmes de stockage pour les particuliers et les petites et moyennes entreprises, afin de pallier les fréquentes coupures d'électricité. Luminous est un acteur de premier plan sur le marché indien des onduleurs et du stockage d'énergie. Ce marché d'environ 800 millions d'euros croît de plus de 20 % par an. Avec

Luminous, Schneider Electric devient le leader du marché indien des onduleurs et de l'énergie sécurisée et accède à un réseau de distribution complémentaire.

### Solutions d'efficacité énergétique

Acquisition de Summit Energy Inc., leader des services externalisés pour l'énergie, portant sur l'approvisionnement et le développement durable, pour les entreprises industrielles, commerciales et les institutions. La société emploie plus de 350 personnes et sert les installations de ses clients dans plus de 90 pays. Summit Energy est une entreprise en croissance rapide, avec un chiffre d'affaires d'environ 65 millions de dollars US sur l'année 2011. L'acquisition de Summit Energy élargit le portefeuille de services et de solutions en gestion de l'énergie de Schneider Electric et offre aux clients du Groupe les moyens d'optimiser leur consommation d'énergie, de l'approvisionnement jusqu'à l'utilisation. Elle renforce également l'offre en ligne d'audits énergétiques et environnementaux de Schneider Electric (24 mars 2011).

### Capital-risque

Aster Capital annonce une prise de participation de Rhodia dans Aster II, le fonds d'investissement lancé début 2010 par Schneider Electric et Alstom, et destiné au financement de *start-up* innovantes opérant dans les domaines de l'énergie, des nouveaux matériaux et de l'environnement. Ce fonds devrait lever, à terme, de 120 à 150 millions d'euros de ressources. À travers ce fonds au modèle "multi-corporate" original, les trois sponsors du fonds, Alstom, Rhodia et Schneider Electric souhaitent contribuer au développement de jeunes sociétés qui pourront bénéficier d'un accès privilégié aux réseaux mondiaux des trois partenaires et de

possibilités multiples de coopérations et de partenariats (23 février 2011).

### Émissions obligataires et cessions d'actions

Schneider Electric refinance une partie de sa dette et finalise un placement privé de 300 millions de dollars (environ 210 millions d'euros). Cette transaction faite dans le cadre du programme EMTN porte intérêt à taux variable (LIBOR 3 mois + 0,49 %) et arrive à maturité en juillet 2014 (30 juin 2011).

Schneider Electric lance avec succès une émission obligataire EMTN de 750 millions d'euros arrivant à maturité en juillet 2018. Le coupon de cette obligation est de 3,75 % (1<sup>er</sup> juillet 2011).

Schneider Electric lance avec succès une émission obligataire EMTN de 500 millions d'euros arrivant à maturité en janvier 2019. Le coupon de cette obligation est de 3,50 % (15 septembre 2011).

### Division du nominal de l'action

L'Assemblée Générale des Actionnaires de Schneider Electric du 21 avril 2011 décide de diviser par deux le nominal de l'action. Le Directoire fixe au 2 septembre 2011 la date à laquelle la division du nominal est effective. Cette opération rend l'action Schneider Electric SA plus accessible notamment aux actionnaires individuels et permettra d'accroître la liquidité du titre. Le 2 septembre 2011, pour toute action de 8 euros de valeur nominale détenue à cette date, les actionnaires reçoivent en échange deux actions de 4 euros de valeur nominale. Cette opération n'a pas d'impact sur la situation fiscale ou les droits des actionnaires. Elle est réalisée sans frais ni formalité pour eux.

## Innovation, partenariats et contrats clé

Schneider Electric et la ville de Rueil-Malmaison signent la première convention d'expérimentation d'un programme de performance énergétique en France. L'accord signé vise à mettre en place le premier programme de performance énergétique avec une collectivité en France, qui sera expérimenté sur la médiathèque et le collège Claude Monet de Rueil-Malmaison. Développé sur huit ans, ce programme devrait réduire de 20 % la consommation énergétique des bâtiments concernés, et ainsi diminuer les dépenses énergétiques de la ville, tout en réduisant son impact sur l'environnement (15 mars 2011).

Schneider Electric remporte un contrat "clef en main" auprès de l'entreprise américaine de travaux publics Bechtel pour la réalisation de l'installation électrique du projet de liquéfaction de gaz naturel Queensland Curtis LNG, l'un des plus grands projets d'infrastructures gazières d'Australie (19 avril 2011).

Schneider Electric remporte un contrat auprès de l'Université de l'État de Caroline du Nord (États-Unis) pour l'amélioration de l'efficacité énergétique de treize bâtiments du campus, ainsi que le développement de sources d'énergie durable et propre. Dans le cadre d'un contrat de performance énergétique de 20 millions de dollars, l'Université met à niveau ses équipements, développe des techniques économes en énergie qui ont une incidence sur la consommation d'énergie, le fonctionnement, la fiabilité et le confort, permettant ainsi une véritable amélioration des installations (27 avril 2011).

Schneider Electric en collaboration avec Derceto, Echologics (division de Mueller Water), i2O Water, TaKaDu et Telvent, annonce la création du Smart Water Networks (SWAN), alliance industrielle mondiale pour assurer le développement des réseaux d'eau intelligents (17 mai 2011).

La Ville d'Issy-les-Moulineaux, Schneider Electric, Alstom, Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom, ERDF, ETDE, Microsoft, Steria et Total créent "IssyGrid®". Premier réseau de quartier intelligent en France, IssyGrid® sera créé au sein du quartier d'affaires Seine Ouest à Issy-les-Moulineaux. Il s'agit ainsi de construire un nouveau niveau d'optimisation énergétique à l'échelle du quartier (31 mai 2011).

Soitec et Schneider Electric signent un *mémoire d'entente* avec Masen (*Moroccan Agency for Solar Energy*), pour la mise en œuvre d'un partenariat intégré autour de la technologie CPV au Maroc. Ce *Mémoire d'entente* entre Soitec, Schneider Electric et Masen prend place dans le cadre du Plan Solaire Marocain. Il est soutenu conjointement par les gouvernements marocain et français et s'articule autour de quatre volets : recherche et développement, intégration industrielle, formation, installation de projets pilotes (15 juin 2011).

Le Hive, siège social de Schneider Electric, situé à Rueil-Malmaison (92, France), obtient, en première mondiale, la toute nouvelle certification ISO 50001 portant sur les systèmes de management de l'énergie. Schneider Electric poursuit ainsi son engagement dans l'amélioration permanente de la performance énergétique de ses

bâtiments, dans la réduction de leurs impacts environnementaux et dans la prise en compte du confort de ses occupants (15 juin 2011).

Schneider Electric et Cisco annoncent leur collaboration pour développer une offre innovante de gestion intégrée de l'énergie pour contrôler et piloter la consommation énergétique dans l'ensemble du bâtiment. Grâce à cette solution combinée, propriétaires et gestionnaires de bâtiments, architectes, entrepreneurs et responsables informatiques pourront optimiser leurs consommations énergétiques et leurs activités opérationnelles pour économiser de l'énergie (13 juillet 2011).

Schneider Electric annonce être le premier industriel au monde à avoir obtenu le label ZE Ready de Renault pour sa gamme EVlink

d'infrastructures de charge du véhicule électrique. Le label ZE Ready de Renault constitue un protocole de test de compatibilité complet, garantissant que les standards adoptés au niveau international seront implémentés en totale cohérence entre les véhicules électriques et les infrastructures de charge (5 octobre 2011).

Schneider Electric présente Villasol, solution d'électrification en zone rurale. Cette microcentrale de production d'électricité autonome est alimentée en énergie solaire et conçue pour l'électrification décentralisée des zones rurales. Elle est constituée de panneaux photovoltaïques, d'une batterie centrale et d'une station de charge de batteries portables permettant un système de recharge communale (8 novembre 2011).

## Gouvernance

Le Conseil de Surveillance du 28 juillet 2011 a pris acte de la démission de M. Anand Mahindra de son mandat de membre du Conseil de Surveillance, en raison de conflits d'intérêts potentiels entre Schneider Electric et le groupe MAHINDRA & MAHINDRA qui pourraient survenir du fait du développement de ces deux groupes dans l'activité distribution en Inde.

Le Conseil de Surveillance de Schneider Electric SA, réuni le 15 décembre 2011, décide de coopter M. Xavier Fontanet en tant

que membre du Conseil de Surveillance. Xavier Fontanet, 63 ans, de nationalité française, est Président du Conseil d'Administration d'Essilor International.

Mme Annette Clayton est nommée Directeur Général des Opérations Industrielles et Membre du Comité Exécutif. De nationalité américaine, Annette Clayton a été Directeur Général Qualité de General Motors et, plus récemment, Directeur Général des Opérations et de la Logistique de Dell (1<sup>er</sup> juillet 2011).

## Collaborateurs

Schneider Electric annonce le 31 mars 2011 la mise en œuvre d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan d'épargne salariale. Cette opération, qui s'inscrit dans la politique de développement de l'actionariat salarié du Groupe, couvre quatorze pays, dont la France, et environ 80 % des

collaborateurs. Cette opération permet de renforcer le lien existant entre Schneider Electric et ses collaborateurs en leur offrant la possibilité d'être plus étroitement associés aux développements et performances futures du Groupe.

## Engagement responsable

Le 11 février 2011, Schneider Electric lance un concours innovant, *Go Green in the City*, ouvert aux étudiants de huit pays. Les candidats doivent créer une étude de cas sur le thème des solutions pour l'énergie dans la ville. La finale du concours s'est déroulée à Paris les 23 et 24 juin 2011. Plus de 500 équipes et 1 000 candidats participent à ce concours.

La Ville de Rueil-Malmaison s'engage dans le dispositif "100 Chances 100 Emplois", proposé par Schneider Electric et Saint-Gobain. Conçu par Schneider Electric, ce programme vise à répondre aux besoins économiques d'un territoire tout en contribuant à rétablir l'égalité des chances pour les jeunes adultes (18 à 30 ans) issus des quartiers sensibles. Il propose des parcours individualisés à des jeunes peu qualifiés ainsi qu'à des jeunes diplômés victimes de discrimination pour leur faciliter l'accès à l'emploi durable. Il s'adresse exclusivement aux jeunes des quartiers sensibles et fédère les énergies des parties prenantes locales (6 mai 2011).

Un an après la signature d'un accord sur la reconstruction en Haïti, la Fondation Schneider Electric célèbre l'inauguration des deux premiers ateliers dédiés à la formation professionnelle dans les métiers du bâtiment (1<sup>er</sup> juillet 2011).

Danone, le Crédit Agricole, Schneider Electric et CDC Climat annoncent la création de livelihoods, fonds de compensation

carbone au service des communautés rurales. Ce fonds d'investissement inédit a pour objectif de restituer aux partenaires investisseurs de crédits carbone à haute intensité sociétale en recherchant le meilleur équilibre entre la valeur de ces crédits et la valeur créée pour les communautés locales (4 juillet 2011).

Schneider Electric s'engage jusqu'à 2013, a minima, à apporter son soutien aux prochaines éditions du Solar Decathlon aux États-Unis (septembre 2011), en Europe (2012) et en Chine (2013). Créée en 2002 par le Département américain de l'Énergie (DoE), la compétition Solar Decathlon rassemble chaque année des étudiants de grandes universités du monde entier et les invite à un défi pour concevoir, construire et mettre en œuvre des maisons éco-responsables (26 juillet 2011).

Schneider Electric est distingué d'un *Gigaton Award* en marge de la Conférence des Nations Unies sur le Changement Climatique de Durban. Les *Gigaton Awards* 2011 ont été mis en place par la *Carbon War Room*, le *Carbon Disclosure Project* et *Greenstar* et présenté par le *Gigaton Throwdown*, le *World Climat Summit*, et *Greenbiz*. Les *Gigaton Awards* ont été créés pour encourager les entreprises à gérer leurs activités de la manière la plus efficace en émissions carbone (7 décembre 2011).







# L'entreprise, sa stratégie, ses marchés, ses activités

1. Spécialiste mondial de la gestion de l'énergie	16
2. Leader dans une industrie d'avenir	21
3. Stratégie R&D	26
4. Simplicité et efficacité de l'organisation	31
5. Facteurs de risques	34



## > 1. Spécialiste mondial de la gestion de l'énergie

Schneider Electric propose des produits, des systèmes, des services, des logiciels et des solutions intégrées afin de rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte.

Spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, présent dans plus de 100 pays, le Groupe bénéficie d'une position de leader sur les marchés des Régies et Infrastructures, des Industries et Constructeurs de machines, des Bâtiments non résidentiels, des Centres de données et Réseaux ainsi que du Résidentiel.

### 1.1 Une gestion efficace des ressources énergétiques, un enjeu planétaire

Avec le développement économique, industriel et urbain, ainsi qu'avec l'augmentation de la population mondiale, les besoins en énergie explosent, et les émissions de CO<sub>2</sub> aussi.

Aujourd'hui, sur les 7 milliards d'habitants de la planète, seuls 2 milliards ont accès à des infrastructures énergétiques convenables. Et si 2 milliards accéderont au statut de classe moyenne dans une dizaine d'années, 1,3 milliard de personnes, c'est-à-dire près de 300 millions de foyers, n'ont toujours pas accès à l'électricité. Par ailleurs, la planète pourrait compter 2 milliards d'habitants supplémentaires d'ici 2030. L'augmentation de la demande mondiale d'énergie semble donc inéluctable.

Dans le même temps, les sources d'énergie renouvelables restent encore insuffisantes et le mix énergétique ne devrait pas fondamentalement évoluer dans les 25 prochaines années : à moins de transformations et d'accélération radicales, près des deux tiers de l'énergie continueront à être produits à partir du charbon et des hydrocarbures.

À l'horizon 2050, l'équation énergétique se résume donc ainsi : la demande d'énergie mondiale aura doublé et, dans le même temps, les émissions de CO<sub>2</sub> devront être réduites de moitié au niveau mondial pour limiter le changement climatique. Dans ces conditions, le développement économique impose une nécessité de gestion plus efficace de nos ressources et en particulier de l'énergie. C'est le métier de Schneider Electric.

### 1.2 Vers un réseau électrique intelligent

Le réseau électrique devient intelligent, les utilisateurs ont besoin de connectivité, de simplicité et de sécurité.

Du téléphone mobile à l'Internet et à la domotique, les technologies permettent une communication de plus en plus simple et rapide. Cette tendance à la connectivité va croissant partout dans le monde. Mais quelle que soit la technicité des produits et solutions, les utilisateurs veulent que leur mise en œuvre, leur utilisation et leur maintenance soient les plus simples possible. Ils exigent également l'accès à une énergie fiable et sûre qui leur garantisse un fonctionnement optimisé de leurs installations, infrastructures ou équipements.

Un nouveau réseau électrique émerge, plus "intelligent", la "smart grid". Le réseau classique, simple et linéaire, avec une production d'énergie centralisée et des consommateurs passifs, est en train de muter vers un modèle beaucoup plus complexe, interconnecté et actif.

**Avec les énergies renouvelables**, chaque consommateur peut produire sa propre énergie mais il faut désormais connecter des sources variées et irrégulières au réseau central.

**La modulation de l'électricité (demand-response)** rend l'énergie visible et offre à chacun la possibilité d'agir sur sa consommation.

**Les véhicules électriques** révolutionnent la perception de la mobilité, à la fois pour l'accès à l'énergie, son utilisation et son stockage.

**La gestion du réseau en temps réel** permet d'anticiper la consommation et d'adapter l'offre en conséquence.

Pour répondre aux impératifs réglementaires, environnementaux et bien entendu de rentabilité, l'énergie doit être sûre, fiable, efficace, productive et verte. Cela passe surtout par l'intégration : c'est l'ensemble du système, et non pas chacune de ses composantes isolées, qui doit être pris en compte. L'ère de la gestion intelligente de l'énergie s'ouvre et Schneider Electric dispose de la vision, des offres appropriées et de la volonté nécessaires pour être un acteur majeur de cette révolution énergétique.



### 1.3 L'émergence des villes durables

Le défi énergétique se cristallise dans les villes, qui accueillent aujourd'hui 50 % de la population mondiale, utilisent 75 % de l'énergie consommée dans le monde et sont déjà responsables de 80 % des émissions de CO<sub>2</sub>.

Et les villes ne cessent de croître : d'ici 2050, c'est 70 % des habitants de la planète qui vivront en milieu urbain. Compte tenu de la croissance démographique, cela revient à développer, dans les 40 prochaines années, des capacités urbaines équivalentes à celles des 4 000 années précédentes.

Avec la croissance, viennent les contraintes : infrastructures sous-capacitaires, congestion, augmentation de la consommation, concurrence pour les emplois et les talents, difficultés économiques et ambitions écologiques.

Pour résister, survivre et se développer, les villes doivent devenir plus durables : plus intelligentes, plus efficaces, plus agréables à vivre.

C'est l'un des grands enjeux des prochaines années.

### 1.4 Un nouvel équilibre géographique

Les nouvelles économies représentent aujourd'hui 50 % du PNB du monde, et pourraient atteindre 65 % en 2015.

Elles représentent 90 % de la croissance des besoins en énergie sur les 40 prochaines années, combinant poussée démographique, industrialisation, urbanisation, augmentation de la richesse. Et ce sont des millions d'hommes, de femmes et d'enfants dont le niveau de vie augmente.

Le moteur de la croissance du monde se trouve aujourd'hui dans les nouvelles économies – et devrait y demeurer pour les années à venir.

Pour assurer sa stratégie de croissance durable, Schneider Electric est déjà très largement présent dans ces nouvelles économies, avec des positions fortes en Asie (hors Japon), en Afrique, au Moyen-Orient, en Amérique latine et au Mexique, en Europe de l'Est et en Russie.

L'organisation du Groupe reflète ce nouvel équilibre économique, puisque les sièges régionaux de Schneider Electric se trouvent en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

### 1.5 Une entreprise tournée vers la croissance

De l'acier à l'électricité puis à la gestion de l'énergie, l'entreprise créée il y a 175 ans a connu d'importantes mutations de son activité afin de se positionner sur les meilleurs relais de croissance.

#### 1836–1980 : la PME familiale devient un acteur prépondérant

**1836** : Adolphe et Joseph-Eugène Schneider reprennent des fonderies au Creusot et créent, deux ans plus tard, Schneider & Cie. L'entreprise connaît un développement continu dans la mécanique lourde, les équipements de transport et devient un conglomerat très diversifié.

**1975** : Merlin Gerin, l'un des premiers fabricants français de matériel de distribution électrique, intègre le Groupe, déjà présent dans le secteur de l'électricité depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

#### 1981–2001 : le Groupe se recentre sur les métiers de l'électricité

**1988** : prise de contrôle de l'entreprise française Telemecanique, pionnière de la commande à distance des moteurs électriques.

**1991** : acquisition majeure aux États-Unis avec le rachat de Square D, numéro 1 nord-américain du matériel électrique.

**1997** : vente de la société de bâtiment et de travaux publics Spie Batignolles. Le Groupe achève ainsi son recentrage sur les métiers de l'électricité.

**1999** : la dénomination Schneider Electric consacre la nouvelle orientation du Groupe et marque plus clairement son expertise dans le domaine de l'électricité. Le Groupe réalise l'acquisition de Lexel, numéro 2 européen des systèmes d'installation et contrôle.

**2000** : acquisition de Crouzet Automatismes, leader de la commande, des petits automatismes et des capteurs adaptés, et de Positec, leader européen du contrôle de mouvement. Création avec Toshiba de la société Schneider Toshiba Inverters (STI) pour assurer le développement, la production et le marketing de toutes les activités de variateurs de vitesse industriels des deux partenaires. STI, dont Schneider Electric détient 60 %, est le numéro 1 mondial des variateurs de vitesse industriels. Lancement de Schneider Electric Ventures, un fonds de capital-risque doté de 50 millions d'euros destiné à des prises de participations dans de jeunes entreprises innovantes dont les technologies peuvent contribuer à enrichir l'offre du Groupe.

**2001** : prise de contrôle de Legrand, leader des systèmes d'installation et contrôle. La Commission européenne met son veto à ce rapprochement et Schneider Electric doit céder sa participation dans Legrand. La décision de la Commission sera annulée par le tribunal de première instance des Communautés européennes en octobre 2002.

#### 2002–2011 : la transformation stratégique

Au tournant de la décennie 2000, Schneider Electric repense entièrement son profil de croissance avec un triple objectif :

- assurer une exposition plus équilibrée sur ses marchés finaux stratégiques ;
- enrichir son portefeuille d'activités historiques (distribution électrique, automatismes et contrôle industriel) ; et
- anticiper le futur énergétique des entreprises et des particuliers.



## Une nouvelle dimension

Le Groupe double sa taille entre 2002 et 2008, à la fois par croissance organique et en réalisant de nombreuses acquisitions. Son chiffre d'affaires bondit de 9 milliards d'euros en 2002 à 18,3 milliards d'euros en 2008 pour une croissance annuelle moyenne de 12 %. Son effectif passe de 70 000 à 114 000 collaborateurs sur la même période. Son modèle d'entreprise peu intégré lui permet d'être réactif et en phase avec les mutations économiques et environnementales de ses marchés.

Grâce à plusieurs acquisitions, et notamment TAC en 2003, Schneider Electric devient un acteur majeur dans les automatismes du bâtiment. En 2007, le Groupe devient le leader mondial de l'énergie sécurisée avec l'acquisition d'APC et le numéro 1 mondial des systèmes de vidéosurveillance grâce à l'intégration de Pelco. En 2009, les acquisitions de Conzerv, leader reconnu sur le marché indien de l'efficacité énergétique, et de Microsol Technologia, spécialiste brésilien des onduleurs, améliorent l'exposition du Groupe aux nouvelles économies comme aux marchés porteurs de l'efficacité énergétique et de l'énergie sécurisée. Schneider Electric renforce cet ancrage géographique en 2010 avec les acquisitions de Cimac (leader de l'intégration de systèmes industriels, Golfe persique), d'activités de Zicom Electronic Security Systems Ltd. (intégration de systèmes de sécurité électronique, Inde) ou encore le rachat de 50 % d'Electroshield - TM Samara (moyenne tension, Russie). En juin 2010, Schneider Electric finalise l'acquisition de la branche Distribution d'Areva T&D et se hisse ainsi au niveau des leaders mondiaux de la moyenne tension et des automatismes de la distribution électrique. La moyenne tension de Schneider Electric est ainsi renforcée par les activités de distribution d'Areva T&D pour créer une nouvelle activité : *Energy*.

Schneider Electric poursuit dans le même temps son développement dans les pays matures, réalisant notamment, en décembre 2010, l'acquisition de deux sociétés françaises pionnières dans les logiciels de gestion des bâtiments : Vizelia, fournisseur de logiciels pour le suivi en temps réel de la consommation énergétique des bâtiments, et D5X, spécialiste des solutions pour optimiser l'utilisation des espaces commerciaux.

En 2011, Schneider Electric poursuit sa politique d'acquisitions ciblées, de petite et moyenne tailles, pour accompagner son développement dans le domaine des solutions comme dans les nouvelles économies.

## Solutions

**Mars 2011** : acquisition de Summit Energy, leader des services externalisés pour l'énergie, portant sur l'approvisionnement et le développement durable, pour les entreprises industrielles, commerciales et les institutions.

**Août 2011** : acquisition de Telvent, acteur majeur des logiciels et des solutions informatiques à forte valeur ajoutée dédiés à la gestion en temps réel d'infrastructures critiques dans les secteurs de l'électricité, du pétrole et du gaz, du traitement des eaux ainsi que du transport. L'acquisition de Telvent permet à Schneider Electric de proposer une plate-forme logicielle à haute valeur ajoutée, complémentaire de son offre dans le contrôle des équipements et la gestion logicielle pour la Smart Grid et les infrastructures efficaces.

## Nouvelles économies

**Janvier 2011** : acquisition de la majorité des actions d'APW President Systems Limited, société spécialisée dans la conception et la fabrication de baies et d'armoires électriques standard ou sur mesure, à destination notamment de clients finaux des télécoms et des technologies de l'information en Inde.

**Mars 2011** : signature d'un contrat portant sur l'acquisition auprès de Smartlink Network Systems Ltd. des actifs de la société Digilink, leader de la fourniture de systèmes de câblage structuré en Inde.

**Avril 2011** : acquisition de Lee Technologies, un leader des services pour les centres de données du marché Nord-Américain.

**Juin 2011** : acquisition de Leader & Harvest, un des acteurs majeurs du marché chinois en forte croissance des variateurs de vitesse moyenne tension.

**Juillet 2011** : partenariat avec la société chinoise NVC Lighting afin d'accélérer la présence de Schneider Electric dans les villes de petite taille en Chine, grâce aux canaux de distribution diffus bien établis de NVC Lighting. Acquisition de Steck Da Amazonia Industria Electrica Ltda. et ses affiliés "le Groupe Steck". Acteur de premier plan sur le segment en forte croissance de la distribution finale basse tension, le Groupe Steck s'adresse aux marchés de l'immobilier résidentiel et commercial, ainsi qu'aux secteurs industriels au Brésil.

## Une approche éco-citoyenne

Schneider Electric se mobilise pour réduire l'empreinte de ses activités sur l'environnement, rendre l'énergie sûre, fiable, durable et accessible à tous en optimisant son utilisation.

**2002** : le Groupe affirme son engagement responsable en créant une Direction du Développement Durable, aujourd'hui partie intégrante de la Direction Générale Stratégie & Innovation.

**2005** : un baromètre trimestriel, "Planète & Société", est créé afin de mesurer et rendre compte des performances du Groupe en matière de développement durable. Schneider Electric est la première entreprise industrielle à signer le Pacte écologique de Nicolas Hulot et la sixième entreprise mondiale à rejoindre le *Clinton Climate Initiative* (CCI).

## L'accompagnement du changement

**2001-2008** : les programmes d'entreprise NEW2004 puis new<sup>2</sup> à partir de 2005, visent à accompagner le changement et formalisent des objectifs cohérents et coordonnés à l'ensemble des collaborateurs.

**2009-2011** : un nouveau programme d'entreprise, intitulé *One*, soutient la stratégie de Schneider Electric. Héritier de new<sup>2</sup>, *One* conserve pour fondamentaux la satisfaction clients (Client priorité 1 – *Customer 1*) et le développement des collaborateurs (1 équipe – 1 Team). Il lance également des initiatives stratégiques pour renforcer le *leadership* de Schneider Electric sur son marché :

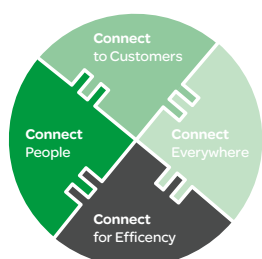
- devenir un fournisseur de solutions (1 fournisseur de solutions – 1 *Solution Provider*) ;
- donner la priorité aux nouvelles économies (1 leader dans les nouvelles économies – 1 *Leader in New Economies*) ;
- tout en simplifiant ses processus afin d'agir comme un seul et même groupe (1 entreprise – 1 *Company*).

## Connect, le nouveau programme d'entreprise de Schneider Electric (2012-2014)



**Connect, le programme d'entreprise de Schneider Electric pour la période 2012-2014, est une nouvelle étape dans le déploiement continu de la stratégie. Avec Connect, la société renforcera la fondation solide construite avec One et l'étendra à tous ses leviers stratégiques, produits et solutions, pays matures et nouvelles économies, collaborateurs, en améliorant dans le même temps l'efficacité à tous les niveaux.**

Le nouveau programme d'entreprise 2012-2014 comporte quatre initiatives majeures :



- **Connect to Customers** : cette initiative a pour objectif d'améliorer davantage la performance de nos modèles pour être un leader en produits et en solutions, et de faire évoluer les différentes dimensions de l'expérience que les clients et partenaires de Schneider Electric ont quand ils interagissent avec le Groupe :
  - **Excellence Partenaires** : poursuivre la croissance en produits dans une relation gagnant-gagnant avec les partenaires en créant de nouvelles opportunités pour les Distributeurs et Partenaires, en utilisant la force de *One* et en poussant l'innovation produits. Cette initiative renforcera la position de **leadership** du Groupe dans son activité Produits.
  - **Excellence Solutions** : renforcer la proposition de valeur unique du Groupe avec ses solutions, améliorer la compétitivité du coût des équipements, viser une exécution plus focalisée et plus de sélectivité sur les projets et dynamiser fortement les ventes de Services. Cette initiative devrait impacter temporairement la croissance potentielle de l'activité Solutions, mais augmentera significativement sa **rentabilité** et son **retour** sur investissement.
  - **Supply chain "sur mesure"** : hisser la *supply chain* du Groupe à un nouveau niveau d'excellence en alignant l'organisation sur les besoins des clients et en fournissant des modèles de fabrication et de livraison adaptés à chaque segment de client. Cette initiative devrait conduire à une **satisfaction client** sensiblement accrue et à une meilleure **efficacité de la gestion des stocks**.
- **Connect Everywhere** : cette initiative vise à identifier les principaux domaines d'investissement dans les nouvelles économies et créer de nouvelles opportunités dans les pays matures, pour devenir un leader dans ces deux types de géographies.
  - **Croissance dans les nouvelles économies** : étendre la couverture géographique en augmentant la présence du Groupe dans les villes de second rang à croissance rapide en s'imposant davantage avec des offres milieu de gamme, soutenues par des marques locales fortes et bien implantées. Cette initiative permettra de soutenir le **potentiel de croissance** long terme des nouvelles économies dans le portefeuille de Schneider Electric.
- **Connect People** : l'objectif de cette transformation est de créer une culture et un environnement favorisant le développement et la performance des collaborateurs.
  - **Implication des managers** : former les **managers** avec Schneider Electric University et promouvoir la diversité.
  - **Engagement des collaborateurs** : favoriser le **développement des collaborateurs** par la formation, la responsabilisation, la mobilité inter-business.
  - **Lieu de travail attractif** : engagement auprès **des communautés**, regroupement des sites, sécurité au travail, développement de la "Schneider Way".
- **Connect for Efficiency** : cette initiative regroupe tous les programmes dont l'objectif est d'écrire un nouveau chapitre dans notre histoire de croissance rentable et responsable.
  - **Productivité industrielle** : optimiser davantage l'efficacité avec une *supply chain* "sur mesure" et gagner significativement en productivité industrielle sur les achats, l'organisation industrielle, la redéfinition des flux et la rationalisation de la logistique. Un processus optimisé de planning adapté à chaque segment client, ainsi qu'un système informatique aligné sur la segmentation de la *supply chain* accompagneront cette initiative.
  - **Efficacité des Fonctions Support** : générer des économies d'échelle sur les fonctions support, grâce à la rationalisation des achats non liés à la production, l'intensification de la globalisation des fonctions centrales, la simplification de l'organisation au niveau des business et des pays et la création de synergies avec les acquisitions. Dans le même temps, Schneider Electric continuera à investir en présence commerciale et en recherche et développement pour la croissance future. Le ratio R&D sur chiffre d'affaires devrait atteindre 5% du chiffre d'affaires dans le futur.
  - **Baromètre Planète & Société** : rester aux meilleurs niveaux de performance en matière de responsabilité environnementale et sociale. La partie variable de la rémunération des dirigeants est partiellement indexée sur l'atteinte des objectifs du Baromètre.



## Connect : Impacts financiers pour 2012-2014

Avec *Connect*, Schneider Electric s'attend à ce que la performance du Groupe atteigne un nouveau degré d'excellence d'ici 2014.

Objectifs clés	D'ici 2014
Croissance des Services →	Au moins 5 points au dessus du reste du Groupe (base organique)
Rentabilité des Solutions →	Au moins 2 points d'amélioration de la marge d'EBITA ajusté
Productivité industrielle →	De 0,9Md€ à 1,1Md€ de productivité brute cumulée
Efficacité des Fonctions Support →	Au moins 1 point de diminution du ratio* Coût des Fonctions Support / ventes (hors effet de périmètre et de change, net des investissements)
Efficacité de la gestion des stocks →	Réduction du ratio stock / ventes de ~2 points

\* Dans l'hypothèse d'une économie mondiale sans bouleversement majeur

### Des objectifs financiers long terme ambitieux pour un retour attractif pour les actionnaires

Sur le long terme, les priorités clés de Schneider Electric restent la croissance rentable, la génération de trésorerie et le retour sur capitaux employés (ROCE). L'équipe dirigeante voit dans le programme *Connect* une nouvelle opportunité d'améliorer les performances du Groupe grâce à ces initiatives.

#### Objectifs de performance à travers le cycle :

- **Ventes** : croissance organique moyenne du PIB + 3 points
- En termes de typologie d'offre, les ventes seront tirées par les solutions dont le profil de croissance visé est PIB + 3 à 5 points. Le Groupe entend maintenir une croissance solide des produits, au niveau de PIB + 1 à 3 points.

\*\*ROCE est défini par l'EBITA ajusté après impôts / Capitaux Employés moyens.

Les Capitaux Employés sont définis comme : Capitaux propres + Dettes financières nettes + Ajustement des participations dans les entreprises associées et actifs financiers.

En termes de zones géographiques, la croissance restera tirée par les Nouvelles Economies avec un profil de croissance visé à PIB + 6 à 8 points.

Pour chaque indicateur, la base de référence est la croissance du PIB mondial sur une base réelle et aux taux de marché.

- **EBITA ajusté** : marge comprise entre 13 % et 17 % du CA
- **Conversion en cash** : ~ 100 % du résultat net converti en cash flow libre

#### Objectifs d'efficacité du capital à travers le cycle :

- **ROCE\*\*** : compris entre 11 % et 15 %
- **Dividende** : distribution de 50 % du résultat net
- **Structure capitalistique** : maintien d'un rating "investment grade" fort

### Clôture du programme d'entreprise One (2009-2011)

*One*, le programme d'entreprise qui a couvert la période 2009-2011 a représenté une avancée majeure dans la transformation du Groupe. Avec *One*, Schneider Electric s'est réorganisé en cinq activités ciblées clients et a renforcé son portefeuille intégré pour s'imposer comme une référence mondiale de la gestion de l'énergie. Le Groupe est devenu un fournisseur reconnu de solutions à haute valeur ajoutée. Durant le programme, celles-ci sont passées de 30 % à 37 % du chiffre d'affaires du Groupe. La présence de Schneider Electric dans les nouvelles économies s'est également fortement accrue, à 39 % du chiffre d'affaires en 2011 (32 % en 2008) et environ 46 % des coûts de production (41 % en 2008). *One* a permis au Groupe de se rationaliser, se simplifier et devenir plus agile. Avec *One*, le dispositif industriel a été simplifié, le nombre des marques réduit (10 marques actives<sup>(1)</sup> contre 120 en 2008), la productivité améliorée d'environ 1 milliard d'euros et l'efficacité opérationnelle augmentée grâce à la réduction de 1,5 point du ratio coûts de fonctions support sur chiffre d'affaires.

"Notre programme d'entreprise *One* a été un succès et a marqué une avancée majeure dans la transformation du profil du Groupe. *One* a également établi des fondamentaux solides pour l'avenir du Groupe : une marque, une entreprise pour nos clients et nos collaborateurs, une organisation globale et une efficacité bien plus élevée qu'en 2008", a commenté Jean-Pascal Tricoire, Président du Directoire.

(1) Hors marques pour la moyenne gamme et marques issues des récentes acquisitions.



Le programme *One* s'appuyait sur deux fondamentaux, piliers de la transformation stratégique du Groupe :

- **Client priorité 1 (Customer 1)** : focalisation sur le client, développement de la satisfaction client ;
- **1 équipe (1 Team)** : focalisation sur le développement des collaborateurs, volonté de devenir un employeur de référence et d'accroître la collaboration entre les différentes géographies et activités.

De plus, *One* ciblait trois priorités de transformation :

- **1 fournisseur de solutions (1 Solution Provider)**
- **1 leader dans les nouvelles économies (1 Leader in New Economies)**
- **1 entreprise (1 Company)**

## > 2. Leader dans une industrie d'avenir



Schneider Electric est parfaitement positionné pour saisir les opportunités de croissance liées aux enjeux énergétiques de la planète et au développement des nouvelles économies.

Les activités dans lesquelles le Groupe occupe une place de numéro 1 ou numéro 2 mondial représentent plus de 90 % de son chiffre d'affaires en 2011, contre 50 % en 2000.

Aujourd'hui, Schneider Electric opère sur cinq grands marchés – les Régies électriques et Infrastructures, les Industries et Constructeurs de machines, les Bâtiments non résidentiels, les Centres de données et Réseaux ainsi que le Résidentiel. Le Groupe est également présent sur tous les continents avec une offre adaptée aux besoins spécifiques des marchés locaux.

### 2.1 Aider nos clients à tirer le meilleur de l'énergie

Schneider Electric renforce continuellement son portefeuille de produits, de services et de solutions afin de proposer une offre globale de gestion de l'énergie et aider ses clients à rendre leur énergie à la fois :

- **sûre**, en protégeant les personnes et les biens ;
- **fiable**, en garantissant un courant ultra-sécurisé, ultra-pur et ininterrompu notamment pour les applications sensibles ;
- **efficace**, en proposant des solutions d'efficacité énergétique adaptés aux besoins de chaque marché ;
- **productive**, en généralisant automatismes et connectivité et en proposant des services tout au long du cycle de vie des installations ;
- et **verte**, en proposant des solutions toujours plus respectueuses de l'environnement.

### 2.2 Saisir les opportunités de croissance sur cinq marchés porteurs

Schneider Electric sert ses clients sur cinq grands marchés, tous prometteurs :

- Bâtiments non résidentiels ;
- Régies et Infrastructures ;
- Industries et Constructeurs de machines ;
- Centres de données et Réseaux ;
- Résidentiel.

Les réponses à leurs enjeux énergétiques sont autant de leviers de croissance pour le Groupe.

#### **Bâtiments non résidentiels : réduire les coûts d'investissement et d'exploitation, améliorer le confort et la sécurité**

Le marché des bâtiments non résidentiels couvre l'ensemble des sites tertiaires, publics, commerciaux et industriels : bureaux, hôtels, hôpitaux, centres commerciaux, écoles, équipements sportifs et culturels. Ce secteur est très consommateur d'énergie ; il est donc fortement concerné par les impératifs d'économie et fait l'objet de nouvelles réglementations exigeantes. Il doit aussi répondre aux attentes des utilisateurs en matière de confort, de sécurité et de respect de l'environnement, comme aux exigences des propriétaires et gestionnaires qui veulent réduire les coûts d'investissement, optimiser la maintenance et les coûts d'exploitation.

Schneider Electric s'adresse aux utilisateurs, promoteurs, bureaux d'études, intégrateurs de systèmes, installateurs-tableautiers, distributeurs de matériel électrique et sociétés d'exploitation.

Les produits et solutions du Groupe couvrent :

- la gestion des utilités (électricité, gaz, chauffage urbain...);
- la gestion des systèmes techniques (chauffage, ventilation, climatisation, éclairage, sécurité...);
- les échanges de données (Voix-Données-Images, radio) ;
- la mesure et le contrôle de la consommation et de la qualité de l'énergie ;
- la gestion et le contrôle intégrés et décentralisés d'un ou plusieurs sites.

#### **Régies et Infrastructures : garantir l'efficacité, la fiabilité et la réactivité**

Sur ce marché, les principaux clients de Schneider Electric sont les opérateurs d'énergie, les exploitants d'usines de traitement des eaux, les infrastructures pétrolières, gazières et de transport ainsi que les collectivités locales.

Les enjeux mondiaux auxquels ils sont confrontés offrent des perspectives de croissance pérennes pour Schneider Electric : augmentation continue de la demande en énergie, besoins accrus d'efficacité pour limiter l'impact environnemental, développement des énergies renouvelables, évolution de la réglementation des marchés énergétiques avec notamment l'émergence de



l'effacement, la nécessité de contrôle en temps réel de la sécurité et de la fiabilité des installations...

Les produits et solutions du Groupe couvrent :

- la distribution électrique ;
- la mesure et le contrôle de la consommation et de la qualité de l'énergie ;
- la gestion des utilités (accès, éclairage, climatisation et chauffage...);
- le contrôle et la supervision des processus industriels ;
- la mise en place et la gestion en temps réel des réseaux électriques intelligents ;
- les systèmes favorisent l'accès à l'électricité (programme Bip Bop).

### **Industries et Constructeurs de machines : renforcer la productivité, la flexibilité, et l'efficacité**

Schneider Electric s'adresse à l'ensemble des acteurs du secteur : agroalimentaire, mines, cimenteries, manutention, emballage... Ses clients sont à la fois les utilisateurs finaux et les professionnels, bureaux d'ingénierie, intégrateurs de systèmes, constructeurs de machines, grandes industries, tableautiers, distributeurs de matériel électrique.

L'efficacité énergétique est au cœur des enjeux de l'industrie, à la fois pour réduire les coûts de production, se mettre en conformité avec de nouvelles réglementations ou réduire l'impact sur l'environnement des activités industrielles. De plus, l'industrialisation rapide de l'économie dans les nouvelles économies et la modernisation nécessaire des installations industrielles dans les économies matures créent des opportunités de croissance importantes.

Les produits et solutions du Groupe couvrent :

- l'automatisation et la supervision des processus industriels ;
- le contrôle et la supervision des équipements ;
- la mesure et le contrôle de la consommation et de la qualité de l'énergie ;
- la gestion des utilités (accès, éclairage, climatisation et chauffage...);
- la supervision et le contrôle intégrés et décentralisés des flux énergétiques d'un ou plusieurs sites ;
- les outils et services permettant le contrôle et l'optimisation des opérations industrielles.

### **Centres de données et Réseaux : garantir fiabilité, disponibilité et efficacité**

Les centres de données – c'est-à-dire les sites regroupant des serveurs informatiques – traitent et stockent des milliards d'informations numérisées dans des salles sécurisées et climatisées. Centres névralgiques des entreprises comme des administrations, ils représentent un marché à forte croissance

du fait de la numérisation croissante de toutes les activités professionnelles et personnelles. La densification des centres de données informatiques entraîne une augmentation importante des besoins d'électricité destinée au fonctionnement des serveurs et à leur refroidissement, et le coût de l'énergie nécessaire pour refroidir les salles de serveurs va bientôt dépasser celui des serveurs eux-mêmes.

Le Groupe dispose d'une offre complète pour répondre aux impératifs d'efficacité énergétique des centres de données et réseaux informatiques. Ses produits et solutions couvrent :

- la gestion et le contrôle de l'énergie ;
- la conception de l'architecture, l'audit d'installation ;
- le système de l'énergie sécurisée avec des onduleurs, générateurs... ;
- le refroidissement avec un système unique de confinement de l'air chaud ;
- la supervision et l'analyse des données en ligne ;
- la formation ;
- la maintenance ;
- la surveillance et la sécurité.

### **Résidentiel : apporter des relations simples de confort et d'efficacité**

Sur ce marché, les principaux clients de Schneider Electric sont les électriciens, mais aussi les architectes et décorateurs, les spécialistes de la domotique, de l'éclairage ou de la sécurité, les promoteurs immobiliers, les contracteurs, les distributeurs électriques ou spécialisés, et bien sûr les utilisateurs finaux que sont les particuliers.

Le marché du logement résidentiel, individuel comme collectif, est tiré par deux grandes tendances : la rénovation ou l'amélioration de l'habitat, notamment dans les pays matures, et la construction ou la réhabilitation, notamment dans les nouvelles économies.

Dans les deux cas, il s'agit de combiner les contraintes techniques, les réglementations locales, et les préférences des utilisateurs. Celles-ci concernent essentiellement le confort thermique et esthétique, mais aussi de plus en plus souvent la performance énergétique, la connectivité, la sécurité et la surveillance.

Les solutions, produits et services du Groupe couvrent :

- les coffrets de distribution électrique et de connexion de données, et leurs systèmes d'installation ;
- le contrôle de l'espace de vie (énergie, chauffage, éclairage, volets roulants...);
- la performance énergétique (mesure de la consommation, systèmes d'optimisation et d'alerte) ;
- l'énergie sécurisée ;
- les systèmes d'accès et de surveillance ;
- les infrastructures de charge des véhicules électriques.





## 2.3 Un leadership incontesté dans nos cinq activités

Schneider Electric s'appuie sur un portefeuille large et cohérent d'activités lui permettant de satisfaire les attentes de ses clients grâce à des produits innovants, des solutions intégrées et intelligentes et des services performants.

L'offre du Groupe s'organise depuis janvier 2011 en cinq activités qui répondent à des besoins précis chez ses clients :

- l'**activité Power** concerne tous les produits pour la basse tension (tableaux électriques, disjoncteurs...) et les systèmes d'installation et de contrôle, ainsi que les énergies renouvelables, les offres pour le résidentiel (division LifeSpace) et l'infrastructure de recharge du véhicule électrique ;
- l'**activité Infrastructure (précédemment nommée Energy)**, spécialiste de la moyenne tension, s'adresse plus particulièrement aux infrastructures, et aux régies électriques : disjoncteurs, sectionneurs, transformateurs, cellules moyenne tension, systèmes de gestion SCADA (*Supervision Control And Data Acquisition*), logiciels de gestion intégrée des infrastructures critiques... ;
- l'**activité Industry** propose une offre complète d'automatismes industriels et de contrôle : terminaux avancés IHM (Interface homme-machine), alimentation, boutons poussoirs et signalisation, contrôle de température optimale, capteurs adaptés... ;
- l'**activité IT** est le spécialiste de l'énergie sécurisée pour les centres de données : onduleurs mono-phasés et tri-phasés, baies, contrôle d'alimentation réseau, systèmes de refroidissement *InRow*... ;
- l'**activité Buildings** contribue à l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires ou industriels grâce aux automatismes et systèmes de sécurité : régulateurs programmables, systèmes de gestion technique du bâtiment, capteurs caméras, équipements de supervision de la sécurité... ;

Toutes ces activités bénéficient de leviers de croissance importants, liés à la croissance des besoins en énergie, au développement impératif de l'efficacité énergétique, à l'évolution des réseaux électriques et des agglomérations urbaines – dans le monde entier, et notamment dans les nouvelles économies.

### L'activité Power

#### Numéro 1 mondial en basse tension

L'activité Power, au cœur des activités du Groupe, accompagne les grandes évolutions énergétiques du monde : augmentation continue des besoins, préoccupations environnementales, évolution des réglementations, pression sur les coûts d'investissement comme d'exploitation, développement des sources d'énergie renouvelable et bientôt des véhicules électriques, émergence des réseaux intelligents et des villes durables...

Cette activité est la colonne vertébrale de tous les métiers du Groupe : ses offres de gestion de l'énergie se trouvent dans la quasi-totalité des solutions intégrées proposées par les autres activités du Groupe à leurs clients, notamment sur les marchés du bâtiment (résidentiel ou non).

En particulier :

- pour les bâtiments industriels et tertiaires, Power propose une très large gamme d'équipements électriques, disjoncteurs,

transformateurs et compteurs d'énergie ainsi que des logiciels de contrôle et monitoring ;

- pour le marché résidentiel, l'offre de la division LifeSpace est constituée d'équipements de distribution électrique, et de systèmes de contrôle de l'espace de vie : énergie, chauffage, éclairage, volets roulants, intrusion, alarme incendie etc ;
- le Groupe assure aussi l'intégration des énergies renouvelables au réseau électrique grâce à son expertise de la distribution électrique (basse et moyenne tension), de la conversion et de la gestion de l'énergie ;
- enfin, Power propose une offre complète d'infrastructures de recharge sûres pour le véhicule électrique (pour l'utilisateur, le véhicule, le bâtiment et le réseau électrique), intelligentes grâce à des systèmes de gestion de l'énergie permettant en particulier d'optimiser les périodes de charge ; et des services d'information ou de facturation.

### L'activité Infrastructure

#### Numéro 1 mondial en moyenne tension et automatisme du réseau

En juin 2010, l'acquisition des activités de distribution électrique d'Areva T&D a permis à Schneider Electric de compléter le catalogue de son offre moyenne tension et notamment de renforcer sa position dans les automatismes de réseaux moyenne tension destinés aux clients électro-intensifs et aux régies électriques.

L'accord conclu en octobre 2010 pour le rachat de 50 % d'Electroshield-TM Samara a permis de renforcer encore l'offre et la position de Schneider Electric sur la moyenne tension, ainsi que d'étendre significativement sa présence en Russie.

Enfin, l'acquisition en 2011 de Telvent, spécialiste de la gestion informatisée intégrée des infrastructures électriques, urbaines et industrielles, permet au Groupe d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur de ses clients en complétant sa gamme de services et de solutions d'intégration à forte valeur ajoutée, et de renforcer sa présence géographique sur de nombreux marchés (Etats-Unis, Brésil...).

Ces acquisitions apportent au Groupe une position de leader mondial qui lui permet de profiter pleinement des opportunités de croissance liées au développement des réseaux intelligents ainsi qu'à l'extension ou à la modernisation des infrastructures électriques et industrielles dans le monde entier.

### L'activité Industry

#### Numéro 2 mondial en automatismes et contrôle industriel

Grâce à une politique active de partenariats et d'acquisitions, Schneider Electric n'a cessé de renforcer son offre dans le domaine des automatismes et du contrôle.

Pour ses clients industriels et pour les constructeurs de machines (*Original Equipment Manufacturers* ou *OEMs*), Schneider Electric propose des automates programmables et des plates-formes d'automatismes, des logiciels spécialisés de paramétrage, de programmation et d'aide à l'exploitation et à la supervision, ainsi qu'une large gamme de produits destinés à commander les équipements industriels : contacteurs, relais thermiques,



disjoncteurs-moteurs, variateurs de vitesse, commandes de mouvement, capteurs-détecteurs, unités de commande, terminaux d'exploitation.

Enfin, les capteurs adaptés qui constituaient la division CST (*Custom Sensors & Technologies*) ont rejoint l'activité *Industry* début 2011, lui apportant la plus large gamme de capteurs du marché, avec notamment un *leadership* mondial sur les capteurs à vitesse angulaire, les capteurs de position et les capteurs de pression destinés aux marchés de l'automobile, de l'aéronautique et de l'industrie.

L'activité *Industry* accompagne le développement de ses clients : développement de l'activité économique et industrielle dans les nouvelles économies, optimisation des processus industriels, des coûts et de l'impact sur l'environnement dans le monde entier.

## L'activité IT

### Numéro 1 mondial de l'énergie sécurisée

Un nombre croissant de secteurs d'activité, notamment ceux liés aux technologies de l'information et à la finance, exigent de disposer à tout moment d'une énergie électrique fiable et de qualité irréprochable.

La combinaison des offres d'American Power Conversion (APC) et de MGE UPS Systems a permis à Schneider Electric de prendre la première place mondiale sur ce marché. Le Groupe maintient son *leadership* en offrant un portefeuille complet et performant de produits, solutions et services, une couverture géographique et

des canaux de distribution dans le monde entier, et bien sûr un engagement permanent dans l'innovation.

L'activité *IT* bénéficie notamment de la généralisation de la numérisation des données, l'augmentation continue de leur volume, et leur diffusion de plus en plus rapide.

## L'activité Buildings

### Numéro 4 mondial des automatismes du bâtiment et systèmes de vidéosurveillance

Schneider Electric est devenu en quelques années l'un des tout premiers opérateurs mondiaux sur le marché de la gestion technique du bâtiment.

Le Groupe propose une offre complète et innovante d'automatismes, associés à des logiciels de conception et de supervision pour gérer les installations techniques des bâtiments, en s'appuyant sur des systèmes ouverts et intégrés. Ces solutions permettent de réduire la consommation d'énergie, d'optimiser les installations, de les moderniser au meilleur coût et de réduire les frais de maintenance. Elles permettent également d'améliorer le confort et la sécurité, domaine dans lequel le Groupe se renforce continuellement depuis l'acquisition en 2007 de Pelco, leader mondial dans la conception, le développement et la fabrication de systèmes de vidéosurveillance.

Les réserves de croissance sont liées à la croissance urbaine et industrielle, à la nécessité de rénover les bâtiments, à l'évolution des réglementations et à la mise aux nouvelles normes énergétiques des bâtiments, au développement de l'efficacité énergétique et au renforcement du contrôle des coûts d'exploitation.

## 2.4 Au plus près de chaque marché

Schneider Electric a choisi de multiplier les accès à ses différents marchés et une grande partie de ses ventes s'effectue par des intermédiaires tels que les distributeurs, les intégrateurs, les installateurs et les prescripteurs, qui apportent leur propre valeur ajoutée et leur savoir-faire.

### Priorité à la qualité des relations et à la satisfaction des clients

Schneider Electric place la satisfaction de ses clients au cœur de sa stratégie de croissance. Ainsi, toute relation avec Schneider Electric doit être pour le client – quel qu'il soit et où qu'il soit – une expérience positive et satisfaisante en termes d'accueil, d'écoute et de réponse à ses besoins. Ce parti pris constitue un facteur de différenciation important. Dans tous les pays, des enquêtes mesurent régulièrement le taux de satisfaction des clients et des programmes de formation sont mis en œuvre pour les équipes.

Le Groupe met également à la disposition de ses clients des prestations de diagnostic et d'assistance technique en ligne et de nombreux services sur Internet (catalogue électronique mondial, logiciels téléchargeables, formations).

### Les distributeurs, partenaires au quotidien

Les distributeurs représentent environ 50 % des ventes totales du Groupe au sein d'un réseau très dense dans 190 pays à travers le monde.

Les distributeurs Schneider Electric sont multiples : distributeurs locaux, grossistes et distributeurs professionnels généralistes, grands groupes internationaux comme Rexel, Sonepar, Graybar et Grainger, mais aussi spécialistes de la distribution informatique comme Tech Data ou Ingram Micro aux États-Unis. Dans le domaine de la rénovation des bâtiments résidentiels, les produits de Schneider Electric sont également distribués par de grandes enseignes spécialisées comme Home Depot et Lowes aux États-Unis, Kingfisher au Royaume-Uni, Saint-Gobain Distribution en France. Schneider Electric utilise également des circuits de distribution spécialisés pour les produits très techniques comme les solutions d'automatisme, les logiciels industriels ou les offres de contrôle d'accès et de sécurité de la marque Pelco.

Schneider Electric aide ses distributeurs à conseiller leurs clients et leur fait bénéficier de ses innovations techniques. La performance de son réseau de distribution est renforcée par une politique de collaboration dans les domaines de la logistique, de la formation technique et du marketing. Les outils Internet occupent maintenant une place prépondérante pour la vente et surtout pour l'information. L'outil *eShop* permet ainsi d'adosser au site eCommerce des distributeurs la base de données produits complète et donc d'assurer une information à jour, performante et accessible 24 heures/24. Un programme de développement dans le domaine des solutions d'efficacité énergétique a été lancé avec l'édition d'un catalogue de solutions d'efficacité énergétique adaptées aux différents marchés et segments de clientèle.

## Les prescripteurs, en quête de solutions efficaces

Face aux exigences croissantes de confort, d'ergonomie et de design, les prescripteurs (ingénieries, architectes et bureaux d'études) recherchent des solutions toujours plus efficaces et mieux intégrées pour la gestion de l'énergie, mais aussi pour le contrôle d'accès, la sécurité et les automatismes des bâtiments.

Les prescripteurs sont donc des partenaires essentiels pour le développement de Schneider Electric, notamment dans les marchés porteurs des bâtiments et du résidentiel (neuf comme en rénovation, individuel comme collectif).

Schneider Electric déploie de nombreux outils d'information et de formation à leur intention tels que des expositions dédiées, des guides d'installation électrique, des logiciels de conception d'installations et des moyens de formation.

## Les tableautiers et intégrateurs de systèmes, à la source des solutions

Le principal enjeu pour Schneider Electric est d'aider ces professionnels à étendre le champ de leurs compétences en leur apportant le meilleur niveau de service partout dans le monde.

**Les tableautiers**, qui sont plus de 20 000 à travers le monde, réalisent et vendent des tableaux électriques de distribution ou de contrôle-commande, principalement destinés aux marchés des bâtiments, de l'énergie et des infrastructures électriques. Leurs principaux clients sont les installateurs. Les tableautiers achètent des appareillages de basse et moyenne tensions (disjoncteurs, contacteurs) et, de plus en plus, des composants de tableaux préfabriqués.

**Les intégrateurs de systèmes** assurent la conception, le développement et l'accompagnement de systèmes d'automatisation pour répondre aux besoins de leurs clients en termes de performance, de fiabilité, de précision et d'efficacité de leurs opérations. En assurant une couverture mondiale mais en offrant un contact local, ils offrent à leurs clients une grande flexibilité.

Schneider Electric a considérablement élargi son offre d'automatisation et propose aujourd'hui aux intégrateurs de systèmes une puissante plate-forme qui s'étend sur tout le domaine de l'automatisation, des machines de terrain aux systèmes globaux de suivi d'exécution de la production (MES – *Manufacturing Execution System*).

## Les installateurs, vers une révolution dans le résidentiel

L'élaboration de solutions répondant précisément aux besoins des utilisateurs finaux s'effectue en étroite collaboration avec les installateurs, petits artisans spécialisés ou non, grandes enseignes spécialisées dans la mise en place d'équipements et de systèmes, ou assembleurs.

Les installateurs apportent leur propre valeur ajoutée aux clients finaux, d'abord en les conseillant en amont sur le choix des solutions les mieux adaptées à leurs besoins, puis en réalisant l'installation de systèmes efficaces. Le principal enjeu pour Schneider Electric est de les accompagner dans l'évolution rapide des solutions et des technologies pour le résidentiel : systèmes de gestion de l'éclairage, de la température, des fermetures, bornes de recharge des véhicules électriques, énergies renouvelables.

Afin de renforcer une relation basée sur confiance mutuelle et valeur ajoutée, Schneider Electric coopère activement avec les installateurs à travers des formations techniques et du conseil.

Ainsi, le programme EcoXpert vise à sceller des partenariats privilégiés avec certains installateurs, auprès desquels Schneider Electric partage toute son expertise en matière de solutions d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables. Ce réseau EcoXpert se développe dans de nombreux pays du monde.

## Les constructeurs de machines et d'équipements, partenaires de la performance

De l'emballage aux machines textiles, des ascenseurs aux équipements de convoyage et de manutention, du levage à la ventilation et à la climatisation, les constructeurs de machines (*Original Equipment Manufacturers* ou *OEMs*) cherchent en permanence à améliorer les performances de leurs équipements et à en optimiser la maintenance.

Schneider Electric travaille en étroite collaboration avec près de 30 000 *OEMs*. Le Groupe mobilise son expertise et ses savoir-faire pour être et demeurer un partenaire privilégié. Cette démarche s'appuie notamment sur :

- une connaissance approfondie de leurs applications ;
- des centres d'excellence dédiés dont la vocation est de proposer les solutions les plus compétitives pour les nouvelles machines et notamment des solutions prétestées, prédéveloppées mais personnalisées ;
- un *Customer International Support* pour assurer un service après-vente performant dans le monde entier ;
- un programme spécifique pour les *OEMs* multisites et/ou mondiaux afin de renforcer leur capacité à assurer des prestations de haut niveau à l'échelle mondiale.

## Les énergéticiens, face aux défis de l'évolution des réseaux électriques

Les producteurs et distributeurs d'électricité sont environ 11 000 à travers le monde. Ils sont clients du Groupe pour leurs activités de production (alimentation électrique des centrales de production d'énergie renouvelable et des auxiliaires de centrales de production d'énergie centralisée, automatismes et contrôle), de transport d'énergie (mesure de la qualité et de l'énergie distribuée), de distribution (réseaux électriques de moyenne et basse tension) et de commercialisation (compteurs à prépaiement, ventes de services associés, gestion des pics de consommation).

Schneider Electric s'attache à répondre à leurs attentes grâce à des supports applicatifs et des offres innovantes qui les aident à relever les défis liés à l'évolution de la réglementation des marchés de l'énergie et au développement des énergies renouvelables.

## Les grands comptes internationaux, précurseurs exigeants

Schneider Electric a mis en place une organisation dédiée aux groupes mondiaux afin de développer avec eux des relations privilégiées. Pour répondre à cette attente, le Groupe propose des "contrats de fournisseur préféré" afin de leur garantir une qualité relationnelle de haut niveau.





Cette organisation s'appuie sur des circuits de communication et de décision courts, une mobilisation rapide des ressources du Groupe dans le monde entier, et des équipes dédiées dans lesquelles sont directement impliqués les cadres dirigeants.

87 clients mondiaux bénéficient de cette organisation, parmi lesquels Air Liquide, GlaxoSmithKline, IBM, Lafarge, Marriot, Nestlé, Procter & Gamble, Total, Toyota, Veolia Environnement et Walmart.

## 2.5 Des concurrents et des participants de plus en plus variés

On peut classer les concurrents traditionnels de Schneider Electric en deux catégories :

- **les généralistes, avec des activités diversifiées** : ABB, Eaton, Emerson, General Electric, Honeywell, Johnson Controls Mitsubishi Electric, Panasonic (ex-Matsushita), Siemens ;
- **des groupes internationaux spécialisés** : Cooper, Hager, Legrand, Omron, Rockwell Automation ;

D'autres concurrents apparaissent :

- **sur des produits bon marché spécifiques, notamment en basse tension, à destination de marchés indirects** : Chint, Legend, Larsen & Toubro...

# > 3. Stratégie R&D

Entre ses investissements R&D des trois dernières années, tels que le programme EcoStruxure, et des acquisitions structurantes telles que la branche distribution d'Areva T&D ou encore Telvent, Schneider Electric s'est constitué un portefeuille de capacités R&D exceptionnel, combinant ses savoir-faire historiques et de nouvelles expertises, notamment en matière de logiciels et ingénierie systèmes.

Tout en continuant à privilégier l'innovation, tant en matière de technologie que de solutions, la stratégie R&D de Schneider Electric vise à exploiter au mieux cette capacité pour générer croissance et profitabilité.

### 3.1 La concrétisation d'EcoStruxure

Passé durant 2010 de la phase de recherche à celle de développement, le programme EcoStruxure a trouvé sa concrétisation fin 2011 avec le lancement de StruxureWare, une suite de logiciels intégrés couvrant l'ensemble des besoins de gestion de l'énergie des entreprises, de l'optimisation des processus au *reporting* environnemental (*shop floor to top floor*).

StruxureWare combine les solutions historiques de contrôle de Schneider Electric et des solutions complémentaires issues d'acquisitions récentes pour l'optimisation énergétique et la gestion des ressources et de nouveaux développements. La pertinence des choix fondamentaux d'EcoStruxure, comme la convergence vers les réseaux IP et l'intégration à base de *web services* est démontrée par la flexibilité de l'ensemble, qui s'adapte aisément aux besoins spécifiques des différents segments de marché ciblés par Schneider Electric.

Cette flexibilité est un avantage stratégique en ce qui concerne l'intégration d'acquisitions. Ainsi, à peine neuf mois après son acquisition, la solution Dashboard View de Summit Energy a été étendue en une solution de gestion des ressources parfaitement intégrée dans la suite StruxureWare. Des composants d'origine Telvent sont également intégrés dans StruxureWare, six mois après la conclusion de l'acquisition.

L'ensemble des composants de StruxureWare sont en outre conçus comme autant de plateformes, permettant leur extension pour couvrir de nouveaux besoins. Pour illustration, la plateforme *Remote Services Platform* permet de développer en quelques semaines des services de monitoring et gestion à distance d'équipements, ce qui va permettre d'accélérer la stratégie de services à la base installée.

Avec StruxureWare, Schneider Electric est en position de profiter pleinement de la maturité puis de la prévisible consolidation du marché de la gestion de l'énergie pour y renforcer son *leadership*.



## 3.2 Une stratégie de plateformes

La numérisation croissante des produits, qui les rend toujours plus flexibles et la part croissante du logiciel dans les solutions ouvrent de nouvelles perspectives de développement de plateformes technologiques communes aux différentes Activités. Cette possibilité, déjà illustrée par les nouveaux composants de StruxureWare, peut être étendue aux autres domaines du portefeuille produits/solutions de Schneider Electric.

Des programmes ambitieux ont été engagés en 2011 pour créer des plateformes communes dans le domaine du contrôle embarqué et des SCADA (systèmes de contrôle et de supervision), ou encore dans le domaine des interfaces utilisateurs, avec à la clé des innovations majeures telles que la réalité augmentée.

Outre des gains d'efficacité, la stratégie de plateforme présente des avantages majeurs :

- intégration accélérée des acquisitions, comme démontré par StruxureWare ;
- facilité accrue d'intégrer des produits tiers dans les solutions Schneider Electric, grâce à la définition de standards d'interopérabilité ;
- et en conséquence accélération de l'innovation.

Le **Conseil de l'Innovation et de la Technologie**, créé en 2009 et qui a fortement contribué au succès du programme EcoStruxure, est à l'origine de cette stratégie dont il assure la gestion.

## 3.3 Des projets à fort impact

En parallèle de grands programmes transversaux comme EcoStruxure et d'investissements à long terme comme les plateformes, la R&D de Schneider Electric contribue toujours fortement au succès des produits et solutions du Groupe.

### Grands programmes collaboratifs

**HOMES** est le plus important programme européen d'innovation sur l'efficacité énergétique des bâtiments. Mené par Schneider Electric et soutenu par OSEO, établissement public d'aide à l'entrepreneuriat et à l'innovation, il réunit au total 13 entreprises et laboratoires de recherche.

HOMES a pour but d'imaginer un ensemble de solutions cohérentes pour une meilleure gestion de l'énergie dans les bâtiments sans réduire le confort. S'adressant aux bâtiments neufs, comme existants, au tertiaire et au résidentiel, il propose des prototypes prêts à être industrialisés.

Par ailleurs, le programme mène une expérimentation sur cinq sites pilotes, depuis février 2010 en coopération avec la Fédération française des installateurs électriciens (FFIE). L'objectif est de concevoir une méthodologie de mesure de la performance effective pour les bâtiments existants pour ensuite identifier les leviers de réduction des consommations énergétiques pour chacun d'entre eux.

Fin 2011, le programme a permis d'évaluer un potentiel de gain allant de 20 à 50 % sur les bâtiments pilotes, en utilisant l'outil de simulation énergétique du bâtiment du CSTB. Ces résultats remarquables s'accompagnent de la définition d'une librairie de fonctions de contrôle à mettre en œuvre pour obtenir ces gains, librairie qui sera progressivement intégrée aux solutions de Schneider Electric.

Par ailleurs, le programme a démontré la possibilité de passer directement des plans numériques d'un bâtiment à la simulation du comportement énergétique de celui-ci, ouvrant la voie vers une chaîne ininterrompue depuis la conception jusqu'au contrôle.

Enfin, un des résultats majeurs du programme HOMES est la mise au point d'un nouveau type de capteur de confort autonome en énergie et communiquant sans fil. Les premiers prototypes ont été mis au point pour les bâtiments tertiaires et résidentiels, ils mesurent la température, l'humidité, la luminosité et le dioxyde de carbone. Ce résultat permet maintenant d'appréhender de manière mesurable le compromis dynamique entre efficacité énergétique et confort.

**MIRTIC** est un programme coopératif européen ENIAC lancé en 2011 avec la société Ulis. Ce projet répond à un besoin mis en exergue par les résultats du programme HOMES : la nécessité de disposer d'un capteur de présence (et non de mouvement) pour adapter au plus juste le contrôle du bâtiment à l'occupation, voire à l'activité dans ses différentes zones. L'objectif de ce programme est de fournir ce nouveau type de capteur qui utilisera la technologie infra-rouge basse résolution à un coût abordable.

**SCUBA** est un programme coopératif Européen FP7 lancé en 2011 avec les Universités de Cork et Dresde, Philips et le CEA. Le projet SCUBA vise à définir des outils de conception, de configuration et les technologies d'intégration associées afin de garantir interopérabilité et flexibilité des systèmes de contrôle du bâtiment. Il exploitera une plateforme de test et un site pilote du programme HOMES.

**MIND** a pour objectif d'améliorer la productivité des développements de logiciels embarqués, composants critiques des produits "intelligents". Grâce à une technologie de construction par assemblage de composants, cette technologie permet de développer efficacement des produits sûrs et flexibles.

Schneider Electric complète les résultats de ce projet avec ses propres recherches visant à faire coexister dans le même produit des logiciels embarqués certifiés, garants de la sûreté de fonctionnement, et des logiciels ouverts permettant de développer des fonctions annexes évoluant plus rapidement.

En 2011, le programme MIND est aussi passé du concept au déploiement avec une première phase de prototypage en cours à travers le projet ADN4SE avant le déploiement plus large de cette technologie dans la plateforme de contrôle embarqué citée ci-dessus.

### Projets autour des smart grids

2011 a vu le démarrage de deux projets majeurs autour des *smart grids* Greenlys et Millener.

**GREENLYS** : Premier démonstrateur à grande échelle offrant une vision globale ([www.greenlys.fr](http://www.greenlys.fr)). Le projet, d'une durée de quatre ans, va tester et déployer des solutions novatrices sur l'ensemble du système électrique : production d'électricité décentralisée, compteurs communicants, gestion des réseaux de distribution, nouvelles offres d'effacement, solutions de gestion de l'énergie chez l'habitant...



Le projet constituera une vitrine technologique dès 2015 avec le développement de deux plateformes, à Lyon et Grenoble. L'expérimentation impliquera près de 1 000 clients résidentiels et 40 sites tertiaires en zone urbaine.

**MILLENER** : Le projet de recherche MILLENER (pour Mille Installations de gestion énergétique dans les îles) a pour objectif de contribuer à réduire les consommations électriques des usagers et de mieux intégrer les énergies renouvelables intermittentes dans les réseaux de distribution pour garantir, en temps réel, l'équilibre entre la demande d'électricité et la production.

Il prend en compte les spécificités d'un réseau isolé non-interconnecté, comme celui des îles, et la nécessité de sensibiliser les usagers à maîtriser leur consommation. Ces expérimentations seront accompagnées d'installations de panneaux photovoltaïques, de systèmes de stockage d'énergie et de pilotage des équipements électriques. Les expérimentations se dérouleront en Corse, en Guadeloupe et à la Réunion.

### Co-innovation autour du véhicule électrique

La facilité de la charge sera un des facteurs clés d'acceptation du véhicule électrique par le public, et constitue donc un axe de recherche important pour Schneider Electric et ses partenaires.

Un partenariat étroit s'est instauré avec Renault autour de la charge par induction, permettant de s'affranchir du branchement par câble. Les études théoriques et les premiers prototypes ont permis de démontrer que le rendement du système atteignait plus de 90 %, permettant d'envisager un déploiement du système et le projet est entré dans sa phase de développement.

### Contribution aux standards

La gestion efficace de l'énergie passe par une mesure et un contrôle toujours plus fins, ce qui suppose des moyens de communication efficaces et peu coûteux. C'est pourquoi Schneider Electric est l'un des membres les plus actifs du consortium ZigBee et s'est particulièrement investi dans la proposition d'un protocole dit *Green Power*, une communication radio extrêmement peu consommatrice d'énergie donc à même d'être utilisée dans des dispositifs autoalimentés (par énergie solaire par exemple).

2011 a vu l'acceptation par le consortium ZigBee de la norme *Green Power*, ouvrant la voie à son application par l'ensemble de l'industrie.

L'efficacité énergétique dans les bâtiments est régie par une directive cadre de la Commission européenne : Performance Énergétique des Bâtiments (acronyme anglais EPBD), dont la refonte en 2010 définit des exigences sur les systèmes techniques, leur inspection sur site et en particulier sur les systèmes de contrôle actifs tels que les systèmes d'automatisation, de contrôle et de surveillance. C'est dans le sens de cette directive qu'un comité de normalisation européen a proposé une norme sur l'impact de ces systèmes sur la performance des bâtiments : l'EN 15232. Celle-ci propose une classification des systèmes en classes de performance, à l'image des appareils électroménagers, mais réduite à quatre niveaux A, B, C et D - la classe A étant la plus performante (des réductions de consommation d'énergie de 26 à 52 % selon le type de bâtiment), alors que la classe D identifie le manque d'automatisation et/ou des systèmes inefficaces et nécessitant une amélioration.

Dans le même esprit, l'association Européenne eu.bac (European Building Automation Controls Association), dont la présidence est assurée par Schneider Electric, a lancé en 2009 un programme de promotion de la norme EN 15232 consistant à la mise en place d'une inspection périodique sur site des systèmes, de leur certification ainsi que du suivi des performances dans le temps : EEBACS, pour efficacité énergétique des systèmes d'automatisation. Schneider Electric est leader de cette initiative.

### Support au développement durable

En droite ligne de son engagement pour le développement durable dans le cadre du programme BipBop, Schneider Electric travaille depuis deux ans sur un projet de centrale solaire thermodynamique adaptée aux populations non raccordées au réseau électrique. Par rapport au solaire photovoltaïque, le procédé thermodynamique présente pour ce cas d'application de nombreux avantages :

- capacité de stocker l'énergie, sous forme de chaleur, de façon économique, sûre et écologique par rapport aux batteries susceptibles d'être volées et demandant à être recyclées en fin de vie ;
- utilisation de la chaleur résiduelle pour des activités annexes, telles que le séchage des récoltes ou la purification d'eau ;
- maintenance simple et possibilité de construire les éléments les plus lourds et encombrants localement.

Le projet, regroupant Schneider Electric et cinq sociétés de plus petite taille, a obtenu le financement de l'ADEME pour, après la phase de design, engager le prototypage et confirmer le *business model*. Le projet s'est en outre vu récompensé par le MEDEF pour la collaboration entre *start-up* (STIRAL) et grand groupe.

## 3.4 Des hommes et des compétences

La force principale de la R&D Schneider Electric est son réseau global de 11 000 collaborateurs impliqués directement dans des activités de recherche et développement ou d'ingénierie technique dans 26 pays et sur plus de 70 sites.

Afin de tirer pleinement profit de cette expertise collective, un programme ambitieux a été lancé pour soutenir les réseaux d'expertise sur des domaines clés formellement identifiés en fonction de la stratégie de l'entreprise. Pour chacun de ces domaines, une stratégie formelle est définie et mise en œuvre par un réseau dédié d'experts, tant internes qu'externes :

- identification des tendances et signaux faibles du domaine ;
- participation aux projets et partenariats de recherche structurants ;

- structuration des expertises critiques du domaine ; et
- mise en œuvre dans les programmes de R&D du Groupe.

### Un réseau de centres R&D complémentaires

Outre assurer la présence de Schneider Electric dans les principaux bassins d'expertise et d'innovation, le rôle des centres de R&D est de développer les expertises critiques ci-dessus pour l'ensemble du Groupe. C'est un thème supplémentaire de collaboration entre les membres du Conseil de l'Innovation et de la Technologie, visant à organiser la R&D autour de centres d'excellence répartis dans les cinq *hubs* R&D du Groupe.

### Des partenariats diversifiés

Parallèlement aux initiatives internes d'innovation et de R&D, Schneider Electric poursuit une politique de partenariats de recherche et développement avec des universités et des instituts prestigieux, en particulier l'Université Jiao Tong en Chine, le MIT Media Lab et Georgia Tech aux États-Unis, le CEA, l'INRIA, l'École des Mines ParisTech, l'Institut national polytechnique de Grenoble et l'Université Joseph Fourier en France, l'Institut technologique et d'études supérieures de Monterrey au Mexique.

En France et en Europe, de nombreux projets collaboratifs impliquant des partenaires académiques et industriels sont également menés, notamment dans les domaines de l'efficacité énergétique et de la protection de l'environnement.

Ces partenariats se concrétisent également par des accords bilatéraux ou des soutiens aux chaires universitaires notamment la chaire Modélisation prospective au service du développement durable avec ParisTech, la chaire Bioplastiques avec le CEMEF Mines ParisTech.

### Des processus performants

La conception de produits et solutions complexes demande une maîtrise parfaite d'un ensemble d'outils et méthodes qui, couvrant de la mécatronique au logiciel, est devenu extrêmement complexe.

Schneider Electric investit donc sans relâche dans ses processus, méthodes et outils de conception, pour fiabiliser et raccourcir les projets.

Des résultats spectaculaires ont été obtenus en systématisant la simulation aux stades initiaux de la conception, et un produit est aujourd'hui simulé mécaniquement, électriquement et thermiquement avant que le premier prototype soit construit. Cette approche est progressivement étendue aux systèmes complets.

S'agissant du logiciel, le développement itératif devient la norme, permettant de régulièrement confronter des versions de plus en plus complètes d'un produit aux commentaires des clients. Par rapport à une approche classique, ces méthodes permettent de réduire d'un facteur deux ou trois les délais de développement tout en générant des produits d'une bien meilleure qualité. À titre d'exemple, la dernière version de la solution de monitoring énergétique intégrée dans StruxureWare a été développée trois fois plus rapidement par une équipe réduite de moitié par rapport à la version précédente.

Finalement, les processus d'industrialisation sont accélérés et fiabilisés par le développement de standards au niveau Groupe pour les composants les plus courants. Outre des économies d'achat de plusieurs dizaines de millions d'euros, ce programme a permis à Schneider Electric de passer la crise du Japon avec un impact limité sur ses livraisons.



## 3.5 Une source de partenariats et d'innovation

L'observation des marchés émergents et des tendances technologiques permet d'identifier très tôt d'éventuelles opportunités de croissance et d'innovation. Dès 2000, Schneider Electric a créé une structure d'investissement, Schneider Electric Ventures, chargée d'investir dans des *start-up* de haute technologie dont les innovations répondent aux problématiques sur lesquelles le Groupe souhaite se renforcer, notamment dans les domaines de l'énergie, de la communication, de l'automatisation, des matériaux avancés et de l'électronique. Ce véhicule d'investissement constitue une source de partenariats particulièrement productifs et noue chaque année des contacts avec plus d'un millier de petites et moyennes entreprises à travers le monde.

En 2010, Schneider Electric Ventures est devenu Aster Capital Partners dans le cadre du lancement d'un nouveau fonds de capital-investissement destiné au financement de jeunes sociétés innovantes dans les domaines de l'énergie et de l'environnement. Basé à Paris, le fonds Aster II a été souscrit à hauteur de 85 millions d'euros par Schneider Electric (40 millions d'euros) et Alstom (30 millions d'euros), rejoints en 2011 par Solvay-Rhodia (15 millions d'euros). D'autres partenaires industriels ou financiers sont encore susceptibles de s'associer à cette initiative afin de constituer le fonds européen de référence des domaines de l'énergie et de l'environnement.

Aster Capital bénéficie de l'expertise acquise en capital-investissement par l'équipe de Schneider Electric Ventures renforcée depuis par des experts détachés d'Alstom et de Solvay-Rhodia. Aster II a pour vocation de prendre des participations minoritaires dans des *start-up* innovantes, en Europe, Israël, Amérique du Nord et Asie, dont les technologies nouvelles seront sources d'évolutions majeures dans les domaines de l'énergie et de l'environnement. En 2011, deux nouveaux investissements ont été réalisés.

### loxus – Investissement en avril 2011

La société américaine loxus est spécialisée dans la fabrication de supercondensateurs qui sont notamment utilisés dans les autobus hybrides et les systèmes de moteur *start-stop* pour les voitures. Ces produits à forte densité d'énergie et de puissance présentent l'avantage de capturer et libérer de l'énergie en quelques secondes avec un temps de recharge plus rapide que celui des batteries lithium-ion, tout en offrant la possibilité de totaliser près de 20 000 cycles de rechargement.

Moins volumineux que les batteries traditionnelles, les supercondensateurs peuvent être utilisés pour une large gamme d'applications : véhicules hybrides, éoliennes, onduleurs, machines-outils, etc. Plus généralement, les produits d'loxus constituent des éléments à forte valeur ajoutée dans le domaine de l'optimisation des solutions de stockage d'énergie, marché en forte croissance qui devrait atteindre près de 1 000 millions de dollars en 2015.

Aster Capital a investi 3 millions de dollars dans loxus, soutenu par l'intérêt des divisions *UPS* et *Energy Metering* pour les produits en développement.

### Avantium – Investissement en juin 2011

Le savoir-faire de la société néerlandaise *Avantium* repose sur la transformation de biomasse en biopolymères (désignés sous le nom de Furanics) qui servent d'éléments de base à la génération de bioplastiques ou de biocarburants. Grâce à la technologie YXY qu'elle a développée, la société doit par exemple développer en partenariat avec The Coca-Cola Company une bouteille plastique PEF à partir de produits 100 % végétaux, permettant de remplacer l'actuel plastique PET issu du pétrole avec des performances et



un niveau de prix concurrentiels. Les marchés accessibles sont extrêmement vastes avec notamment des applications potentielles dans les secteurs tels que les moquettes, l'équipement automobile et l'électronique.

La production va démarrer prochainement avec la mise en route de l'usine pilote d'Avantium. Cet équipement – d'une capacité de 40 tonnes par an – a été inauguré au mois de décembre et financé avec l'argent levé auprès d'un consortium d'investisseurs dont Aster Capital (pour 2,5 millions d'euros), convaincu de l'intérêt des avancées proposées par cette société en matière de *green plastics*.

### Un engagement fort au sein de la communauté de R&D

Schneider Electric s'engage au sein de la communauté de R&D nationale et internationale, notamment dans la définition de programmes stratégiques de recherche et développement et dans l'évaluation de projets en cours ou soumis au sein des pôles de compétitivité (en particulier **Minalogic**, spécialisé dans les micro-technologies, les nanotechnologies et le logiciel embarqué, et **Tenerrdis**, consacré aux nouvelles technologies de l'énergie et aux énergies renouvelables), de l'**Agence nationale de la recherche** (France) ou de différentes instances de dimension européenne, comme le **FP7**, **ITEA** (*Information Technology for European Advancement*), la **KIC** (*Knowledge Innovation Community*) **InnoEnergy** et le **PPP E2B** (*Public Private Partnership on Energy-Efficient Buildings*).

Schneider Electric est acteur du principal réseau de compétences Organic Electronic Association et promoteur d'une "électronique verte" dans le cadre de son groupe de travail *WG-Green*. Il pilote l'axe "Produit Intelligent" du pôle de compétitivité Plastipolis et participe aux échanges de la communauté scientifique française dans le cadre du GDR Électronique Organique. L'électronique imprimée sur grande surface (*Large Area Electronics*) est une opportunité d'innovation pour les produits du Groupe : cette technologie est susceptible d'amener une grande flexibilité dans la conception, un gain de place et de nouvelles fonctionnalités en surface des produits électrotechniques : boutons imprimés, écrans autonomes, etc.

Schneider Electric est également membre du Groupe de support de l'**EMMI** (*European Multifunctional Materials Institute*) dont l'objectif principal est de servir de plate-forme commune à ses 15 membres académiques de sept pays européens, pour la définition et l'exécution de projets de recherche ou d'enseignement dans le domaine des matériaux multifonctionnels. L'EMMI permet ainsi un échange entre différentes communautés autour des céramiques fonctionnelles, des matériaux hybrides organiques-inorganiques, etc. Les questions environnementales jouent un rôle important dans de nombreux projets issus de ces échanges : conception de nouveaux matériaux ou systèmes pour réduire la consommation électrique, remplacer des composants toxiques ou développer des capteurs de gaz hypersensibles, par exemple. Schneider Electric supporte dans ce cadre une thèse lancée en 2009 et a appuyé deux sujets de thèse pour 2011.



## > 4. Simplicité et efficacité de l'organisation



La transformation du Groupe a naturellement conduit Schneider Electric à adapter son organisation afin d'avoir à tout instant, dans tout pays et pour toute activité, un degré d'attention en rapport avec son importance stratégique.

La mise en place de la nouvelle organisation a été affinée début 2011 et accompagnée par un travail important sur la culture d'entreprise.

Conçu pour accompagner la transformation de Schneider Electric, le programme d'entreprise *One* a largement facilité l'intégration rapide des acquisitions et notamment celle d'Areva Distribution qui a donné lieu à la création de l'activité *Energy* (renommée *Infrastructure* fin 2011). Il contribue également à instaurer au sein du Groupe une culture d'entreprise commune.

### 4.1 Une organisation tournée vers le marché final

L'année 2011 a été consacrée à l'optimisation du fonctionnement du modèle d'organisation déployé l'année précédente, avec comme objectif la poursuite des avancées des trois grandes transformations du programme d'entreprise *One* :

- dans le cadre de la transformation *1 Solution Provider*, les cinq lignes de business ont continué à adapter leur organisation pour renforcer leurs proximités avec les segments de clients stratégiques qui leur sont affectés que ce soit au niveau des différents pays où le Groupe est présent au niveau central. De même elles ont poursuivi le développement d'offres spécifiques pour ces différents segments de clients finaux avec une attention prioritaire portée aux développements d'offres de types "solutions intégrées, systèmes et services" ;
- dans le cadre de la transformation *1 Leader in New Economies*, les efforts de déploiement de fonctions et ressources ayant un rôle clé dans la définition d'offres spécifiques pour les nouvelles économies ont été poursuivis et accentués. De même, le rôle et le périmètre de responsabilité des fonctions globales ont continué à être renforcés, conformément à la feuille de route définie dans le cadre du programme d'entreprise ;
- les travaux de rationalisation des *back-offices* et d'homogénéisation des plateformes de systèmes d'information ont été poursuivis dans le cadre de la transformation *1 Company*.

#### Une double responsabilité produits et clients

Pour rappel, l'organisation de Schneider Electric est structurée en cinq activités. Chacune de ces activités a une responsabilité duale sur ses lignes de produits et sur les segments de clients finaux qui lui sont alloués.

Cette double responsabilité de chaque activité répond à la nécessité de pouvoir maîtriser deux modèles : la vente de produits, qui requiert un clair *leadership* technologique, et celle de solutions, qui requiert une intimité et une compréhension détaillée des clients finaux.

Cette évolution vers les solutions est l'un des axes majeurs du programme d'entreprise *One*.

Chacune de ces cinq activités a le contrôle de ses forces de R&D, de Marketing, de Ventes, et est responsable de son compte de résultat mondial.

Un certain nombre de fonctions de *back-office* (telles que Finance, Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Marketing, etc.) sont prises en charge par des Fonctions Globales qui ont à la fois un rôle de gouvernance et de prestation de service interne.

Ces cinq activités regroupent les périmètres de business suivants :

- l'activité **Power** comprend les activités *Basse Tension* (distribution électrique), *LifeSpace* (appareillage électrique et autres éléments d'interface associés) et *Renouvelables* (conversion de l'énergie et connexion au réseau), suite au transfert de l'activité *Moyenne Tension* vers l'activité *Infrastructure* en 2011 (voir ci-dessous) ; l'activité est responsable des segments Résidentiel et Marine en ce qui concerne la fourniture de solutions intégrant des offres de plusieurs activités du Groupe ;
- l'activité **Infrastructure**, créée en 2011 et précédemment nommée *Energy*, combine l'ensemble des activités *Moyenne Tension* du Groupe, y compris celles d'Areva Distribution, ainsi que celles de Telvent ; l'activité est responsable des segments Pétrole & Gaz et Régies Électriques en ce qui concerne les solutions intégrées ;
- l'activité **Industry** inclut les activités d'Automatismes et contrôle industriel, responsable de trois segments de clients finaux (Constructeurs de Machines, Eau et Mines & Métaux) en ce qui concerne les solutions intégrées, et trois segments de clients finaux (Constructeurs de Machines, Traitement de l'Eau, Mines & Métaux) ; l'activité *Custom Sensors & Technologies* (Capteurs & Actionneurs), regroupée au sein de l'activité *Industry* depuis 2011 ;
- l'activité **IT** inclut les activités d'Énergie sécurisée ; elle est responsable pour les solutions intégrées de deux segments de clients finaux (Centres de données et Finance) ;

- l'activité **Buildings** inclut les activités d'Automatismes du bâtiment et de sécurité et est responsable de cinq segments de clients finaux ainsi que quatre segments de clients finaux (Hôtels, Hôpitaux, Bureaux, Commerces et Laboratoires).

### Rationalisation et optimisation des synergies

La mise en œuvre de cette organisation est structurée selon trois axes : spécialisation, mutualisation, globalisation. L'axe de **spécialisation** recouvre essentiellement les fonctions commerciales et de *front-office* ; l'effort de **mutualisation** couvre le *back-office* local au niveau des pays et régions ; enfin, la stratégie de **globalisation** concerne les fonctions support, qui sont au nombre de six (et désormais dénommées Fonctions Globales) :

- Finances ;
- Marketing ;
- Opérations Industrielles ;
- Ressources Humaines ;
- Stratégie et Innovation ;
- Systèmes d'Information.

Une partie des coûts de ces Fonctions Globales est réallouée aux activités selon des clés de répartition ou des unités d'œuvre en général définies annuellement :

- la **spécialisation** : dans chaque pays, chacune des activités – dès qu'elle acquiert la taille critique – est dotée d'une force de vente et d'un responsable local spécifique. Elle dispose ainsi d'un *front-office* spécialisé dans chaque pays où elle est active, afin de mieux répondre aux demandes d'expertise pointues formulées par nos clients. Elle est également responsable de son compte de résultat globalement, à la fois pour les activités de ventes produits (dans ses lignes d'activité) et pour la mise en place de solutions (en particulier à destination des segments de clients finaux qui lui sont alloués). Au cours de l'année 2011, l'essentiel des efforts pour ce qui concerne cet axe, a porté sur le renforcement et dans certains cas, la mise en place des équipes dédiées à la couverture des besoins spécifiques des segments de clients stratégiques avec une focalisation forte sur la collaboration entre les lignes de business pour maximiser la couverture des besoins de ces catégories de clients. Par ailleurs le déploiement, en 2011 d'un outil commun, pour tous les business, de Customer Relation Management (CRM) utilisé fin 2011 par 17 000 utilisateurs des équipes de *front-office*, a représenté un progrès très significatif

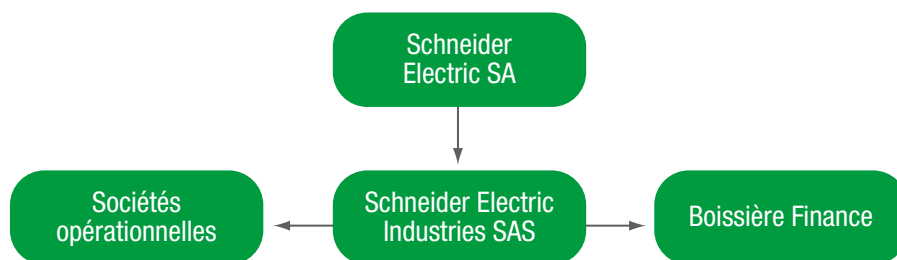
pour un meilleur partage des opportunités commerciales entre les différentes lignes de business ;

- la **mutualisation** : chaque pays a un Président Pays, en charge de l'activité *Power* (et donc de son compte de résultat), de l'implémentation de la stratégie de Schneider Electric dans le pays (incluant l'ensemble des sujets transverses locaux, tels que par exemple l'accroissement des ventes croisées entre activités) et de la mutualisation du *back-office* local. Les fonctions de *back-office* locales sont donc progressivement mutualisées dans chaque pays ou région sous l'égide du Président Pays. Cette mutualisation concerne de multiples fonctions support locales, telles que – selon les cas – l'administration, l'exécution des projets, etc. Au-delà de cette tâche de mutualisation du *back-office*, le Président Pays est également le principal représentant de Schneider Electric dans le pays (par exemple face aux collaborateurs ou aux autorités locales). Les avancées significatives à mentionner en 2011 pour ce qui concerne cet axe portent sur l'alignement entre le plan d'évolution des systèmes d'information dans les différentes géographies et les projets de rapprochement des *back-offices* issus des différentes entités créées ou acquises dans les différents pays ;
- la **globalisation** : les grandes fonctions de support, qui ne sont pas spécifiques à un pays ou une activité donnée, ont été progressivement globalisées au niveau mondial afin d'en accroître l'expérience tout en bénéficiant d'un effet d'échelle significatif. Ainsi les opérations industrielles et logistiques, les centres de services partagés ou d'expertise (Finances ou Ressources Humaines), les systèmes d'information, certaines fonctions marketing (par exemple le Web) se retrouvent au sein de grandes Fonctions Globales. Au cours de l'année 2011, ces différentes fonctions globales ont poursuivi leur démarche de structuration et de déploiement au niveau mondial. En particulier le volume des opérations traités par les centres de services partagés des fonctions Finance et Ressources Humaines (Finance *shared services* et HR *shared services*) a connu un développement significatif.

### Dimension géographique et structure juridique

Le Groupe évolue et s'organise avec pour objectif de constituer, à terme et lorsque c'est possible, une seule structure juridique par pays.

L'organigramme juridique simplifié de Schneider Electric est le suivant :



La liste des sociétés consolidées est présentée dans la note 32 de l'annexe aux comptes consolidés (cf. page 205 et suivantes).

Boissière Finance est la structure de gestion centralisée de la trésorerie du Groupe ; elle centralise également les opérations de couverture pour l'ensemble des filiales.



## 4.2 Une approche plus modulaire des systèmes d'information

Schneider Electric a poursuivi en 2011 la re-conception de sa stratégie informatique afin de mettre en place progressivement un modèle commun, permettant de fonctionner plus facilement et d'une façon globale. Ce modèle évolue vers une architecture plus ouverte, capable de déployer des plates-formes informatiques plus rapides et moins interdépendantes pour évoluer et s'adapter plus facilement et à moindre coût.

Quatre plates-formes sont ainsi en cours d'implémentation pour la gestion des employés, la relation client, les fonctions de *back-office* et les systèmes de support à la R&D.

Le déploiement progressif d'un système d'information sous SAP, baptisé *bridge*, est ainsi désormais focalisé sur les fonctions de *back-office*. Après la mise en place de versions pilotes en Inde, Hongrie, Autriche, Croatie, Roumanie, Slovaquie et Slovénie, qui ont permis de confirmer l'adéquation de la solution développée, le *core system bridge* a continué à être déployé en 2011 dans différents pays et entités. Le déploiement se poursuivra en 2012.

Cette réflexion au niveau du Groupe a été favorisée par la globalisation des systèmes d'information au sein d'une fonction informatique unique créée en 2009 et jouant un double rôle de gouvernance et de prestation de service interne pour l'ensemble des activités. Ce mouvement de globalisation s'est notamment traduit par :

- la mise en place progressive d'un service informatique unique (servant d'une façon homogène l'ensemble des activités et des utilisateurs au sein de Schneider Electric), faisant appel – en tant que de besoin – aux prestataires externes ou internes les plus qualifiés et compétitifs sur une échelle globale ;
- la mise en place progressive d'une infrastructure informatique globale (réseaux, centres de données, informatique distribuée et *help desk*), indépendante des diverses structures managériales et permettant de bénéficier au maximum des effets de taille critique et de cumul d'expérience.

## 4.3 Production et logistique : le redéploiement mondial

Schneider Electric compte plus de 260 usines et 110 centres de distribution répartis dans le monde. La satisfaction des clients est leur première priorité.

Tout en s'inscrivant dans le cadre de l'amélioration continue de la santé, de la sécurité des employés et de la protection de l'environnement, la politique industrielle de Schneider Electric vise quatre objectifs principaux, classés par ordre de priorité :

1. obtenir un niveau de qualité et de service conforme ou supérieur aux attentes des clients ;
2. obtenir des coûts de produits compétitifs et maintenir une forte et constante dynamique de productivité ;
3. développer l'agilité du dispositif et limiter l'exposition aux risques de ses implantations industrielles (parités monétaires, risques géopolitiques, évolution des facteurs de coûts) ;
4. optimiser les capitaux industriels engagés.

Une partie des usines et des centres de distribution ont une vocation mondiale. Les autres unités sont implantées le plus près possible des marchés qu'elles desservent. Si la conception et/ou l'esthétique de certains éléments sont adaptées aux spécificités locales, Schneider Electric privilégie plutôt la standardisation des composants clés. Cette combinaison "global/local" lui permet de maximiser les économies d'échelle et contribue à améliorer sa rentabilité et sa qualité de service.

Tirant parti de sa dimension mondiale, Schneider Electric a rééquilibré et optimisé son dispositif industriel et logistique. En 2010, une nouvelle étape de ce déploiement industriel a été mise en place. Dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe, le dispositif industriel et logistique de l'activité *Power*, qui était auparavant organisé par régions et rattaché aux diverses Directions Opérationnelles, a été globalisé et transféré dans une organisation industrielle et logistique unique ayant une responsabilité opérationnelle globale.

En Europe de l'Ouest, aux États-Unis, au Japon et en Australie, des plans d'adaptation ont continué à être déployés pour redimensionner l'outil industriel et logistique en spécialisant et réduisant le nombre de sites.

### L'amélioration continue à l'échelle globale

Dans le même temps, Schneider Electric a déployé dans toutes ses usines un programme d'Excellence Industrielle, le "Système de Production Schneider" (SPS), visant l'amélioration forte et continue de la qualité de service, de la productivité tout en intégrant des critères environnementaux. Le SPS fondé sur l'approche *Lean Manufacturing* est renforcé par la généralisation des démarches *Six Sigma* et Qualité et Analyse de la Valeur. Le déploiement mondial de ces méthodes d'optimisation et le partage des meilleures pratiques doivent permettre à toutes les usines d'atteindre un niveau de performance opérationnelle équivalent.

Les sites et les produits de Schneider Electric se conforment aux exigences de plus en plus strictes et exhaustives de la réglementation européenne et aux normes internationales en matière de respect de l'environnement dans tous les pays où le Groupe est présent, et même les anticipent. Dès 1992, Schneider Electric a défini une politique environnementale formelle, révisée en 2004 afin de prendre en compte les changements intervenus à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe. Cette politique vise, d'une part, à améliorer les processus de fabrication, à promouvoir l'éco-conception, à intégrer les attentes du client dans une démarche de protection de l'environnement et, d'autre part, à sensibiliser l'ensemble du personnel et des partenaires à la protection de l'environnement et aux économies d'énergie. Afin de limiter les risques liés à l'environnement d'une manière générale, Schneider Electric a développé un processus d'amélioration continue de la performance environnementale de toutes ses usines et centres logistiques, certifié par tierce partie conforme à la norme ISO 14001.

En 2011, ont été mis en place des audits environnementaux externes qui ont permis de valider ce processus ainsi que la cohérence des évaluations.

### La réponse segmentée aux besoins des clients

Depuis 2011, une nouvelle démarche de progrès a été initiée portant sur la recherche de réponses mieux adaptées du dispositif industriel à chaque segment de clientèle (distributeurs, partenaires, tableautiers, etc.).



Cette transformation va reposer sur six grands axes :

- les fonctionnalités des process industriel & logistique ;
- la planification industrielle ;
- le renforcement des compétences dans des métiers ciblés ;
- l'optimisation du dispositif industriel (fournisseurs, usines, distribution) ;
- la mise en cohérence de la stratégie des systèmes d'information avec cette segmentation ;
- l'adaptation de la mesure de performance.

Les sites et les produits de Schneider Electric se conforment aux exigences de plus en plus strictes et exhaustives de la réglementation européenne et aux normes internationales en matière de respect

de l'environnement dans tous les pays où le Groupe est présent, et même les anticipent. Dès 1992, Schneider Electric a défini une politique environnementale formelle, révisée en 2004 afin de prendre en compte les changements intervenus à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe. Cette politique vise d'une part, à améliorer les processus de fabrication, à promouvoir l'éco-conception, à intégrer les attentes du client dans une démarche de protection de l'environnement et, d'autre part, à sensibiliser l'ensemble du personnel et des partenaires à la protection de l'environnement et aux économies d'énergie. Afin de limiter les risques liés à l'environnement d'une manière générale, Schneider Electric a développé un processus d'amélioration continue de la performance environnementale de toutes ses usines et centres logistiques, certifié par tierce partie conforme à la norme ISO 14001.

#### 4.4 Achats : l'internationalisation et la sélectivité

Les achats représentent environ 50 % du chiffre d'affaires de Schneider Electric et constituent une composante essentielle de la performance technique et économique de l'entreprise. Dans le cadre de son programme de rééquilibrage destiné à optimiser la fonction Achats, le Groupe a entrepris de porter à 70 % la part des achats globalisés auprès de fournisseurs clés et de recourir pour plus de 50 % à des fournisseurs localisés dans les marchés émergents.

Schneider Electric achète principalement des matières premières (argent, cuivre, aluminium, aciers, matières plastiques), des

composants, des produits électroniques et des services. Ses sources d'approvisionnement sont diversifiées (groupes internationaux et PME). Les fournisseurs sont sélectionnés pour leur savoir-faire, la qualité de leurs produits et de leurs services, leur compétitivité, leur capacité à suivre l'entreprise dans sa démarche de globalisation et de partenariat et leur respect de l'environnement et des droits de l'homme. Adhérent à la Charte de l'ONU *Global Compact*, Schneider Electric encourage ses fournisseurs à s'associer à cette démarche, dont une convention de développement durable fixe les engagements respectifs de chacune des parties.

## > 5. Facteurs de risques

Comme décrit au Chapitre 3.10 Gouvernement d'entreprise, Schneider Electric procède à des analyses régulières de ses risques et menaces. Six grandes familles de risques ressortent de ces revues :

- les risques opérationnels qui couvrent également l'activité "solution", les risques associés aux fournisseurs ainsi que les menaces concurrentielles,
- les risques industriels et environnementaux qui couvrent également les menaces liées aux risques naturels, les troubles politiques...

- les risques liés aux systèmes d'information ainsi que les menaces de cyber-sécurité,
- les risques de marché qui incluent les risques de change ainsi que les risques de fluctuation des cours des matières premières,
- les risques juridiques qui couvrent également la propriété intellectuelle,
- les litiges et risques associés.

Les principaux risques et menaces du Groupe sont regroupés sur une cartographie des risques globaux selon leur impact et leur probabilité.

### Risques opérationnels

#### Schneider Electric exerce ses activités sur des marchés mondiaux, concurrentiels et cycliques

Les marchés sur lesquels les produits du Groupe sont commercialisés dans le monde se caractérisent par une forte concurrence sur les prix, la qualité de l'offre, les délais de développement et de mise sur le marché et le service client. Cette concurrence est exercée par des entreprises d'une taille parfois plus importante que Schneider Electric, ou qui se développent dans

des pays à bas coût de main-d'œuvre. Le Groupe est exposé aux fluctuations des cycles de croissance économique et aux niveaux respectifs d'investissements des différents pays dans lesquels il est présent. L'étendue de sa couverture géographique et la diversité de ses marchés finaux permettent au Groupe de modérer l'impact des retournements de conjoncture de marchés spécifiques.

Le Groupe réalise 39 % de son chiffre d'affaires sur les marchés émergents ou en développement et se trouve donc exposé aux risques inhérents à ces marchés.

En outre, du fait de sa forte présence internationale, le Groupe est exposé à de nombreux risques économiques, juridiques et politiques dans les pays où il exerce ses activités, notamment des risques liés à l'instabilité sociale (en particulier grèves et arrêts de travail) et politique, aux modifications réglementaires imprévues, aux réglementations en matière de restrictions aux transferts de capitaux et autres barrières d'échange, des régimes fiscaux différents qui pourraient avoir un impact défavorable sur l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

Schneider Electric a intégré dans son fonctionnement des procédures et des dispositifs en vue de gérer et maîtriser au mieux ces risques sur lesquels il n'a souvent aucun contrôle et d'en assurer au mieux la gestion. Parmi ces dispositifs figurent les *business reviews* trimestrielles au cours desquelles sont contrôlées les performances et les perspectives d'évolution – du point de vue de l'activité, des plans d'action, des résultats à date et des prévisions – et ce à tous les niveaux organisationnels du Groupe (cf. chapitre Contrôle Interne et Gestion des Risques). Le Groupe dispose également de compétences adaptées à la gestion de ces risques, notamment au travers des fonctions centrales (finance, juridique, fiscalité et douanes).

Néanmoins, les mesures mises en œuvre par Schneider Electric pourraient s'avérer insuffisantes contre ces risques.

### **Le développement et le succès des produits du Groupe dépendent de sa capacité à concevoir de nouveaux produits et services et à s'adapter aux marchés et aux besoins de ses clients**

Les marchés de Schneider Electric connaissent une évolution rapide et significative tirée par l'émergence de technologies innovantes. Le Groupe doit rester en phase avec cette évolution en intégrant ces nouvelles technologies dans son offre de façon continue pour répondre aux besoins de ses clients – ce qui implique des investissements importants en recherche et développement, à l'issue parfois incertaine. Le chiffre d'affaires et les marges du Groupe peuvent reculer s'il investit dans des technologies qui n'apportent pas le résultat escompté ou sont mal accueillies par le marché, si ses produits, systèmes ou services ne sont pas mis sur le marché au moment opportun, sont frappés d'obsolescence ou ne répondent pas aux besoins de ses clients.

Pour relever ces défis, le Groupe consacre entre 4 et 5 % de son chiffre d'affaires à la R&D, l'un des taux les plus élevés du secteur. La R&D et l'ingénierie avancée mobilisent environ 11 000 collaborateurs dans le monde, dont une partie se trouve dans les centres de développement situés dans plus de 26 pays. Cet engagement sans faille a permis à Schneider Electric de réduire les délais de mise sur le marché et de capitaliser sur la technologie des partenaires stratégiques avec lesquels il a noué des alliances afin d'élargir son offre et sa couverture géographique. Les centres de développement mondiaux du Groupe lui permettent de fédérer l'ensemble de ses compétences techniques (électrotechniques, électroniques, électromécaniques, informatiques...) afin de créer de véritables technopoles en Chine, aux États-Unis, en France et au Japon.

Des centres de support ont également été mis en place au Mexique, en Inde et en Chine afin d'apporter à ces technopoles des compétences et des capacités de développement supplémentaires à un coût très compétitif.

La croissance des activités du Groupe dépend de leur capacité à développer, enrichir et améliorer la qualité des relations commerciales établies avec leurs clients. Le Groupe doit être constamment en mesure de proposer à ses clients des solutions innovantes, des produits et des services de qualité répondant précisément aux

attentes, aux besoins et aux exigences de ses clients et à la pointe du progrès en matière de nouvelles technologies. Cependant, le Groupe n'a pas d'exposition significative sur un client particulier. Ses 10 premiers clients représentent moins de 25 % de son chiffre d'affaires.

Le développement de la satisfaction de ses clients est un axe de différenciation majeur pour Schneider Electric qui en suit donc l'évolution sur la base des résultats d'enquêtes trimestrielles menées dans plus de 80 pays et touchant l'ensemble des clientèles. Des objectifs de progression sont fixés dans le programme d'entreprise *One* et déclinés dans chaque pays ; ils donnent lieu à la mise en place et au suivi de plans d'action dédiés.

### **La stratégie de Schneider Electric s'appuie sur des opérations de croissance externe potentiellement difficiles à mettre en œuvre**

La stratégie du Groupe implique un renforcement de ses positions par le biais d'acquisitions, d'alliances stratégiques, de joint-ventures et de fusions. Les variations de périmètre de l'exercice 2011 sont exposées en note 2 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 5).

C'est pourquoi tout projet d'opération fait l'objet, en amont, d'un processus interne rigoureux établi et mené par le Groupe de manière centralisée, qui a pour objectif de mener une revue approfondie entre les activités concernées et les fonctions centrales (stratégie, finance, juridique, fiscal et Ressources Humaines). Le processus, dont les étapes sont un comité de lancement en amont et plusieurs comités de validation au cours de l'analyse, permet l'identification des risques et des opportunités liés à chaque dossier de croissance externe. Les projets sont présentés pour décision au Comité des Acquisitions du Groupe, qui comprend les principaux dirigeants du Groupe. Pour les opérations les plus importantes, la décision est prise par le Directoire qui recueille le cas échéant l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance.

Ce type d'opérations comporte des risques inhérents aux difficultés potentielles rencontrées lors de l'intégration du personnel, des activités, des technologies et des produits, ainsi que des coûts (d'acquisitions, administratifs ou autres) associés.

C'est pourquoi une procédure d'intégration pour les nouvelles acquisitions a été définie. L'intégration des acquisitions est un processus qui s'étend sur une période de six à 24 mois selon la nature et l'importance de la société acquise. Pour chaque acquisition, le scénario d'intégration varie selon l'objectif stratégique de l'opération : renforcement ou extension de l'offre, ou pénétration de nouvelles activités. Il existe ainsi différents scénarii d'intégration, qui vont de l'intégration totale à une gestion distincte. Chaque acquisition donne lieu à l'élaboration d'un plan d'intégration approuvé par le Comité des Acquisitions. La mise en œuvre de ce plan est confiée à un responsable de l'intégration, qui rend compte de l'avancement à un comité de pilotage mensuellement puis trimestriellement.

L'entité qui présente un projet d'acquisition s'engage auprès des dirigeants du Groupe sur un *business plan* comprenant des objectifs précis quant à la performance future et les synergies envisagées. La réalisation des *business plans* est suivie de manière périodique dans le cadre des *business reviews* trimestrielles et pour les acquisitions les plus importantes par le Directoire et le Conseil de Surveillance.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés, généralement sur une durée n'excédant pas cinq ans. Ces flux de trésorerie futurs résultent des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant





## L'ENTREPRISE, SA STRATÉGIE, SES MARCHÉS, SES ACTIVITÉS

### FACTEURS DE RISQUES

au coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe à la date d'évaluation affecté de primes de risque en fonction de la zone géographique considérée (taux sans risque local), de la nature du métier de la cible (*beta* approprié) et de la structure de financement (prise en compte du ratio dette sur capitaux propres et de la prime de risque pour la dette). Le CMPC du Groupe est de 8,1 % au 31 décembre 2011, en légère baisse par rapport à l'exercice 2010. Le taux de croissance à l'infini est égal à 2 % et n'a pas évolué par rapport à l'exercice précédent.

Les écarts d'acquisition sont affectés à des Unités génératrices de trésorerie (UGT) au moment de leur première comptabilisation. L'affectation aux UGT est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions. Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des UGT, qui correspondent en 2011 aux activités *Power, Infrastructure, Industry, IT, Buildings* et *CST*. Les détails relatifs aux dépréciations d'actifs sont exposés en note 1.11 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 5).

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur comptable. Lorsque l'UGT testée comporte un écart d'acquisition, la dépréciation lui est affectée prioritairement.

### **Le Groupe est dépendant de sa capacité à recruter et à fidéliser des cadres dirigeants et du personnel technique hautement qualifiés**

Au sein des secteurs d'activité dans lesquels le Groupe opère, la concurrence pour attirer des cadres dirigeants et du personnel technique hautement qualifiés est très vive. La réussite future du

Groupe dépend en partie de sa capacité à recruter, intégrer et fidéliser des ingénieurs, des commerciaux et des experts, notamment dans le domaine des solutions et de l'efficacité énergétique.

Pour mieux faire face à ce défi, le Groupe a mis en place en 2011 un processus de "Planification stratégique de la main d'œuvre". Il permettra aux managers d'anticiper leurs besoins pour certaines compétences-clés et de déployer des solutions RH pour recruter ou améliorer ces compétences. Les employés du Groupe pourront également en bénéficier pour acquérir de nouveaux savoir-faire indispensables à la réussite de la société.

La réussite du Groupe s'appuie également sur une politique volontariste de promotion de la diversité que cela soit en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ainsi qu'une plus grande représentation au niveau des équipes dirigeantes des nationalités qui composent le Groupe.

Dans le cadre de sa stratégie de Ressources Humaines, conçue pour créer un environnement de travail motivant, des politiques spécifiques ont été élaborées dans les domaines de la mobilité internationale, du développement de carrière, de la formation, de la rémunération et de la gestion des talents. Les collaborateurs expatriés du Groupe lui permettent de préparer son avenir, de constituer les équipes et de rassembler les compétences nécessaires dans les régions dans lesquelles le Groupe souhaite exercer son activité. Ils ont pour mission d'identifier et de préparer des successeurs locaux. Le Groupe mise sur la formation pour développer les compétences de ses collaborateurs et les fidéliser grâce à l'Université Schneider Electric, ses académies "métiers" et ses programmes de *Leadership*.

## Risques industriels et environnementaux

### **Le Groupe pourrait faire l'objet de litiges mettant en cause sa responsabilité de fabricant, résultant d'un dysfonctionnement ou d'un défaut de conception ou de fabrication, et portant sur des cas de dommages corporels ou de dommages aux biens**

En dépit des procédures qualité du Groupe et des essais réalisés, ses produits peuvent présenter des risques de dysfonctionnements, d'erreurs ou de défauts, susceptibles de donner lieu à des litiges engageant sa responsabilité soit de vendeur, soit de fabricant, notamment en Europe au titre de la responsabilité du fait des produits défectueux, d'entraîner une perte de chiffre d'affaires, des réclamations au titre de la garantie, ainsi que des procédures juridiques. Ces contentieux pourraient entraîner une baisse de la demande pour ces produits et nuire à la réputation de qualité et de sécurité des produits du Groupe. Pour prévenir ou limiter ces risques, Schneider Electric n'hésite pas à procéder à des campagnes de rappel de produits dès lors qu'apparaît, même potentiellement, un doute sur la capacité d'un produit ou de l'un de ses composants à assurer à 100 % sa fonction de sécurité des personnes et/ou des biens. Ainsi, il est à noter une action significative de rappel d'une gamme de condensateurs basse tension fabriqués sur une période comprise entre 2004 et 2008. Cette campagne de rappel initialisée fin 2009 s'est poursuivie en 2010 et en 2011 et doit s'achever dans le courant du 1<sup>er</sup> trimestre 2012. Une autre action significative de rappel concerne une campagne mondiale de retrait de modules

de protection de mise à la terre Vigi Compact NS/NSX fabriqués sur une période comprise entre 2009 et 2011, engagée en 2011 et qui devrait se poursuivre en 2012 et 2013. D'autres opérations de rappel de produits ont été initialisées sur 2011 et sont mentionnées pour mémoire car représentant, du fait de leur caractère local, de la nature des risques générés ou du nombre de produits concernés, un moindre impact pour le Groupe.

Certains des frais exposés par Schneider Electric dans le cadre d'opérations de retrait des produits sont couverts par le programme d'assurance Responsabilité Civile décrit dans le paragraphe "Politique d'assurances" ci-après.

Le total des provisions pour risques sur produits s'élève à 420 millions d'euros au 31 décembre 2011 (cf. note 23 de l'annexe aux comptes consolidés).

### **Les sites et les produits du Groupe sont soumis à la réglementation en matière de respect de l'environnement**

Dans tous les pays où il est présent, les sites et les produits du Groupe sont soumis au respect des exigences exhaustives et de plus en plus strictes de la réglementation en matière de protection de l'environnement.

Afin de contrôler au mieux les risques liés à l'environnement, le Groupe a engagé un processus d'amélioration continue de la performance environnementale de ses usines et de ses produits. Schneider Electric dispose depuis 1992 d'une politique



environnementale formelle visant à améliorer les processus de fabrication, à promouvoir l'éco-conception, à intégrer les attentes du client dans une démarche de protection de l'environnement. Cette politique a également pour but d'identifier, d'évaluer et de prévenir les risques environnementaux afin d'être en mesure de respecter les différentes législations environnementales applicables, et en particulier celles applicables dans l'Union européenne considérées comme les plus strictes (Directives DEEE, RoHS ou Règlement REACH notamment). Le Groupe comptabilise des provisions adéquates lorsque des évaluations du risque sont disponibles ou que la réalisation des travaux est probable et que leur coût peut être raisonnablement estimé. Le total des provisions pour risques environnementaux s'élève à 57 millions d'euros au 31 décembre 2011. Dans le cas où aucun risque n'a été identifié, Schneider Electric ne procède à aucune évaluation du coût financier associé aux risques environnementaux. Le respect des réglementations environnementales actuelles et de leurs évolutions à venir devrait avoir pour résultat d'accroître le niveau de dépenses et d'investissements requis pour se conformer à ces règles.

Il ne peut toutefois être exclu que Schneider Electric soit tenu de payer des amendes ou dommages et intérêts d'un montant significatif au titre de violations passées, présentes ou futures des lois et réglementations environnementales par des sociétés

du Groupe ou qui ont été cédées depuis, y compris en l'absence de toute faute ou violation des règles applicables par Schneider Electric dans l'hypothèse où ces violations auraient été commises dans le passé par des sociétés ou des branches d'activité qui ne faisaient alors pas partie du Groupe.

En outre, Schneider Electric pourrait faire l'objet de plaintes pour violation des législations environnementales. La situation financière et la réputation de Schneider Electric pourraient être défavorablement affectées par de telles actions, et ce en dépit de tous les efforts et des investissements réalisés en vue de se conformer aux lois et réglementations environnementales applicables, au fur et à mesure de leur évolution.

Au cas où Schneider Electric n'exercerait pas ses activités en conformité avec les différentes réglementations environnementales applicables, les autorités judiciaires ou réglementaires pourraient contraindre le Groupe à réaliser des investigations et/ou mettre en œuvre des mesures de dépollution représentant des coûts significatifs dans le cadre de contamination actuelle ou passée d'installations actuelles ou anciennes ou encore d'installations de traitement de déchets hors site et à réduire l'activité d'installations ou à fermer celles-ci, temporairement ou définitivement, conformément aux lois et réglementations environnementales applicables.

## Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe exploite, directement ou par l'intermédiaire de prestataires, des systèmes d'information multiples et très complexes (serveurs, réseaux, applications, bases de données, etc.) indispensables à la bonne conduite de son activité commerciale et industrielle. Une défaillance de l'un de ces systèmes (matériel ou logiciel), ou de l'un des prestataires, des erreurs humaines ou encore des virus informatiques pourraient influencer sur la qualité de service du Groupe.

Le Groupe étudie constamment des solutions alternatives afin de se prémunir contre ce type de risque et met ainsi en œuvre des programmes de secours afin de pallier toute défaillance des systèmes d'information. Les relations avec les prestataires ayant la responsabilité de l'exploitation des fonctions informatiques du Groupe sont placées sous le contrôle de structures de gouvernance dédiées.

Par ailleurs, des difficultés pourraient intervenir lors de la mise en place de nouvelles applications ou de nouveaux logiciels. En particulier, le Groupe a développé ces dernières années un système

d'information sous SAP, bridge, qu'il a commencé à déployer depuis 2008. Ce déploiement s'est effectué partiellement ou totalement dans 17 pays de 2009 à 2010 et va se poursuivre en 2012 et sur plusieurs années en fonction des priorités stratégiques, techniques et économiques.

Compte tenu de la complexité liée à l'étendue géographique et fonctionnelle de ce projet, le Groupe a mis en place une structure de gouvernance et de contrôle des coûts dédiée qui lui permet de piloter les enjeux et de limiter les risques qui y sont associés.

Néanmoins, le Groupe ne peut garantir que, malgré la politique de mise en place des structures de gouvernance et des programmes de secours, les systèmes d'information ne connaîtront pas de difficultés techniques et/ou des retards de mise en œuvre. Ces événements, difficiles à quantifier de manière précise, pourraient avoir un impact négatif sur le niveau des stocks, la qualité de service, et par conséquent sur les résultats financiers du Groupe.

## Risques de marché

### Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé aux risques liés à l'évolution des taux d'intérêt. La gestion du risque de taux relatif à la dette du Groupe est établie en fonction de la situation consolidée et des conditions de marché. L'objectif principal de la politique de gestion du risque de taux est d'optimiser le coût de financement du Groupe. Les dettes obligataires ont été émises pour la plupart à taux fixe. Au 31 décembre 2011, 81 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe.

L'échéancier des actifs et passifs financiers figure en annexe des comptes consolidés, note 26.4.

L'impact d'une variation de 1 % des taux d'intérêt serait de l'ordre de 12 millions d'euros sur les charges financières nettes du Groupe.

Les instruments financiers utilisés par le Groupe afin de gérer son exposition aux risques de taux sont décrits dans la note 26 des comptes consolidés au 31 décembre 2011.

### La présence internationale du Groupe l'expose au risque de change

Une part significative des opérations de Schneider Electric est réalisée dans des monnaies autres que l'euro. Le Groupe est donc exposé à l'évolution des différentes devises. En l'absence de couverture, les fluctuations de change entre l'euro et ces devises peuvent donc significativement modifier les résultats du Groupe et rendre difficiles les comparaisons de performance d'une année sur l'autre.



Le Groupe gère son exposition au risque de change afin de réduire la sensibilité du résultat aux variations de cours, en mettant en place des couvertures sur les créances, dettes et flux d'exploitation sous la forme principalement d'achats et de ventes à terme.

Cette couverture peut, en fonction des conditions de marché et sur les principales devises, être mise en place sur la base de flux prévisionnels récurrents. L'horizon de ces couvertures est à un an au plus.

La politique de couverture de change de Schneider Electric consiste à couvrir l'ensemble des filiales sur leurs opérations dans une devise autre que leur devise de comptabilisation. Elle concerne plus de 20 devises et en particulier le dollar américain, le dollar de Hong Kong et la livre sterling. Les instruments financiers utilisés par le Groupe afin de gérer son exposition aux risques de change sont décrits dans la note 26 des comptes consolidés au 31 décembre 2011 figurant au chapitre 5.

En 2011, le chiffre d'affaires réalisé dans des devises étrangères s'élève à 16,1 milliards d'euros environ dont 5,7 milliards en dollars américains et 2,6 milliards en yuans chinois.

La principale exposition du Groupe en termes de risque de change est liée au dollar américain et aux devises liées au dollar. Le Groupe estime que, dans la structure actuelle de ses opérations, une appréciation de 5 % de l'euro par rapport au dollar américain aurait un impact négligeable sur son taux de marge opérationnelle (impact de l'effet traduction de 30 millions d'euros environ sur l'EBITA).

### Exposition au risque des marchés actions

L'exposition du Groupe au risque des marchés actions est essentiellement liée aux actions Schneider Electric autodétenues et à la participation dans AXA. Le Groupe n'utilise pas d'instrument financier pour couvrir ces positions. Au 31 décembre 2011, la valeur de marché des actions AXA est légèrement inférieure à leur coût d'acquisition.

### L'augmentation du prix des matières premières pourrait avoir des conséquences négatives

Le Groupe est exposé à des risques liés à l'évolution du prix de l'énergie et des matières premières, et notamment de l'acier, du cuivre, de l'aluminium, de l'argent, du plomb, du nickel, du zinc, et des matières plastiques. Pour préserver ses résultats, le Groupe doit être en mesure de couvrir, de compenser ou de répercuter cette augmentation sur ses clients.

Le Groupe a toutefois mis en place des procédures destinées à limiter son exposition aux risques liés à l'évolution du prix des matières premières non ferreuses et précieuses. Les Directions des Achats des filiales opérationnelles communiquent leurs prévisions d'achats au Département Financement et Trésorerie. Les engagements d'achats sont couverts à l'aide de contrats à terme, de *swaps* et, dans une moindre mesure, d'options.

Les instruments financiers utilisés par le Groupe afin de gérer son exposition aux risques des matières premières sont décrits dans la note 26 des comptes consolidés au 31 décembre 2011.

En 2011, les achats de matières premières se sont élevés à environ 1 800 millions d'euros dont environ 1 100 millions d'euros d'achats de métaux non ferreux et précieux sur lesquels environ 55 %

représentent des achats de cuivre. Le Groupe souscrit des contrats d'échange ou d'options destinés à couvrir tout ou partie de ses achats de métaux non ferreux et précieux. La décision de couvrir ces achats dépend des anticipations du Groupe sur l'évolution des cours sur les marchés. Au 31 décembre 2011, les positions de couverture du Groupe sur ces transactions portaient sur un nominal de 171 millions d'euros.

### Exposition au risque de contrepartie

Les opérations de nature financière sont négociées avec des contreparties soigneusement sélectionnées. Les normes de sélection des contreparties bancaires sont basées sur des critères généralement utilisés par la profession, notamment la notation indépendante externe.

Le Groupe applique également une politique de répartition des risques ; des contrôles périodiques sont réalisés pour en assurer le respect.

Concernant le risque client, le Groupe applique une politique de prévention, notamment par un recours important à l'assurance crédit et autres formes de garantie applicable au poste client.

### Exposition au risque de liquidité

La liquidité du Groupe doit être appréciée au regard de sa trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées. Au 31 décembre 2011, le montant de la trésorerie disponible est de 2,8 milliards d'euros. Au 31 décembre 2011, le Groupe dispose de 2,8 milliards d'euros de lignes confirmées non utilisées dont 2,3 milliards à maturité au-delà de décembre 2012.

La qualité de la notation financière du Groupe lui permet de bénéficier d'importants financements à long terme et d'attirer une base d'investisseurs diversifiée. La dette du Groupe est actuellement notée A- par Standard & Poor's et A3 par Moody's. L'endettement du Groupe et ses modalités sont décrits note 24 au chapitre 5.

Schneider Electric, agissant dans une optique de prudence et de protection financière, évite, lors de la négociation de ses contrats relatifs à la mise à disposition du Groupe de liquidité, notamment par le biais d'emprunts ou de lignes de crédit, d'y inclure des engagements restreignant ses capacités d'utilisation des lignes de crédit, notamment des engagements de respect de ratios financiers ou de non-survenance d'éléments significatifs défavorables (*material adverse changes*). Au 31 décembre 2011, il n'existe aucun ratio financier dans les financements et lignes de crédit confirmées de Schneider Electric SA.

Les contrats d'emprunts ou de lignes de crédit comprennent des clauses de défaut croisé (*cross default*). Au cas où Schneider Electric se trouverait en défaut au-delà d'un certain montant, elle pourrait être contrainte par ces clauses à rembourser les sommes dues au titre de certains de ces contrats.

Il existe pour certains emprunts et lignes de crédit des clauses de remboursement anticipé conditionnelles en cas de changement de contrôle. Ces clauses prévoient la possibilité pour les porteurs d'exiger le remboursement lorsqu'un ou plusieurs actionnaires agissant de concert viennent à détenir plus de 50 % du capital de la Société et, pour la majorité des contrats, que cet événement entraîne une révision à la baisse de la notation de la Société. Au 31 décembre 2011, le montant des emprunts incluant ce type de clause s'élève à 5,5 milliards d'euros.





## Risques juridiques

### Les produits de Schneider Electric sont soumis aux différentes normes et réglementations nationales et internationales

Commercialisés dans le monde entier, les produits du Groupe sont soumis à la réglementation de chaque marché national mais également des règlements supranationaux (restrictions commerciales, barrières douanières, régimes fiscaux et normes de sécurité...). Toute modification de ces réglementations ou de ces normes ou de leurs conditions d'application à l'activité du Groupe est susceptible de se traduire par une baisse des ventes ou une augmentation des coûts d'exploitation, et donc de peser sur ses résultats et sa rentabilité.

Par ailleurs, les produits Schneider Electric sont soumis à de multiples contrôles et règlements de qualité et de sécurité, et répondent aux normes locales et supranationales – la majorité des produits est conforme aux normes de la Commission électrotechnique internationale (IEC), reconnues dans le monde entier. La mise en conformité avec des normes et réglementations nouvelles ou plus strictes peut nécessiter des investissements ou des mesures spécifiques dont les coûts sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe.

### Le développement et le succès des produits du Groupe dépendent de sa capacité à protéger ses droits de propriété intellectuelle

Le développement et la protection des droits de propriété intellectuelle de Schneider Electric jouent un rôle déterminant dans sa réussite future. En cas de violation de ses droits de propriété intellectuelle par des tiers, le Groupe pourrait être dans l'obligation de mobiliser des ressources importantes pour contrôler, protéger et faire valoir ses droits. L'absence de mesure de protection pourrait mettre en péril l'avantage concurrentiel, voire l'activité du Groupe.

Pour limiter ce risque, les brevets mis au point ou achetés par le Groupe sont suivis par le Département Propriété Industrielle de la Direction Finance-Contrôle-Juridique, qui centralise et gère les questions de propriété intellectuelle pour l'ensemble du Groupe, et en coordination avec les autres départements de la Direction Finance-Contrôle-Juridique qui assure la défense des intérêts du Groupe à travers le monde. La même démarche et organisation s'applique en ce qui concerne le portefeuille de marque du Groupe.

## Litiges

À l'occasion des offres publiques lancées en 1993 par la SPEP, à l'époque société factrice du Groupe, sur ses filiales belges Cofibel et Cofimines, la justice belge avait initié des poursuites à l'encontre notamment d'anciens dirigeants et cadres du Groupe pour des faits liés à la gestion par l'ex-groupe Empain-Schneider de ses filiales belges et notamment du sous-groupe Tramico. Le tribunal correctionnel de Bruxelles a rendu un jugement dans cette affaire fin mars 2006. Il a retenu la responsabilité d'un petit nombre des inculpés pour une partie seulement des incriminations poursuivies et n'a déclaré recevable qu'une partie des constitutions de parties civiles. Ces dernières invoquent un préjudice de 5,3 millions d'euros au titre d'une gestion ayant conduit à une dévalorisation ou une sous-évaluation des actifs présentés dans les prospectus d'offres et de 4,9 millions d'euros pour des opérations réalisées par la société PB Finance qui était une société dans laquelle Cofibel et Cofimines avaient une participation minoritaire. Dans son jugement, le tribunal a également désigné un expert pour évaluer l'éventuel préjudice de ces seules parties civiles dont il a admis la recevabilité de la constitution. L'expert désigné a déposé son rapport en 2008. Les inculpés et les sociétés déclarées civilement responsables contestent la totalité des montants retenus par l'expert judiciaire sur la base notamment de rapports établis par le cabinet Deloitte. Schneider Electric et ses filiales belges Cofibel – Cofimines ont été déclarées civilement responsables de leurs dirigeants dont la responsabilité se trouve engagée. Schneider Electric prend en charge les frais de défense de ses anciens dirigeants et cadres poursuivis dans la mesure où ils ne sont pas couverts par les assurances. Après la signature d'un accord transactionnel avec un groupe de parties civiles, l'affaire n'est plus que pendante devant la Cour d'appel de Bruxelles car des appels ont été interjetés sur des parties du jugement de mars 2006 ou d'un jugement rendu en 2011 par le tribunal de première instance sur la recevabilité de constitution de parties civiles intervenues tardivement.

Par ailleurs, les repreneurs du sous-groupe Tramico, auxquels une filiale de Cofimines avait fait des avances dans le cadre de la

liquidation de ce sous-groupe, avaient refusé leur remboursement et demandé l'annulation des accords de cession et d'octroi des avances pour dols ainsi que des dommages et intérêts, notamment pour avoir été impliqués dans les procédures judiciaires belges. Les parties avaient saisi un tribunal arbitral. Celui-ci a communiqué une sentence fin juin 2011 refusant de faire droit à ces demandes. Les parties se sont alors rapprochées et ont conclu un accord transactionnel mettant fin à leur différend. Sur la base de cet accord, les repreneurs ont versé un montant transactionnel représentant l'essentiel des avances en principal et ont renoncé aux garanties qui leur avaient été consenties.

Schneider Electric a couvert certains risques liés essentiellement à des contrats et grands projets à l'occasion de la cession de Spie Batignolles. Ces risques ont été, pour l'essentiel, clôturés dans le courant de l'exercice 1997. Les risques subsistants ont fait l'objet d'estimations et ont été couverts par des provisions au mieux de la connaissance de leurs impacts financiers attendus. Néanmoins certains nouveaux dossiers mettant en cause le Groupe pour les activités passées de Spie Batignolles pourraient encore surgir et donc générer certains coûts.

Schneider Electric ainsi que d'autres entreprises du secteur ont été impliquées dans une procédure initiée par la Commission européenne d'entente supposée concernant les GIS (*Gas Insulated Switchgears*), et ce du fait de deux anciennes filiales actives dans le domaine de la haute tension et cédées en 2001. Schneider Electric n'a pas fait appel de la décision rendue dans cette affaire par la Commission le 24 janvier 2007, et s'est acquittée d'une amende de 8,1 millions d'euros dont elle demande en justice remboursement des 2/3 à ses deux ex-filiales.

Par ailleurs, toujours dans le cadre de la même affaire et contre les mêmes entreprises, dont Schneider Electric, le producteur britannique d'énergie EDF Energy UK a introduit le 21 mai 2010 une action en dommages-intérêts devant la *High Court* de Londres



pour un montant de l'ordre de 15 millions de livres sterling. Cette action est en cours d'instruction.

Schneider Electric a été citée parmi plus de 2 000 entreprises recensées dans le monde par le rapport Volcker relatif au programme "Pétrole contre Nourriture" et rendu public par l'ONU en octobre 2005. En liaison avec ce rapport, Schneider Electric Industries a été mise en examen par la justice française dans le courant de l'année 2010. Des contrats passés avec des clients publics irakiens entre 2000 et 2004 auraient été surchargés au profit du gouvernement irakien pour un montant total d'environ 450 000 dollars, en violation des dispositions de l'embargo alors en vigueur.

Le Groupe est aussi l'objet de diverses revendications, réclamations ou notifications administratives et actions judiciaires, telles que

demandes en justice fondées sur des demandes contractuelles, des contrefaçons, des risques de dommages corporels potentiellement liés à la présence d'amiante dans certains anciens produits ou des actions liées aux contrats de travail.

Bien qu'il soit impossible de prédire avec certitude les résultats et/ou les coûts liés à ces différentes actions, Schneider Electric considère que celles-ci ne sont pas de nature à avoir un impact significatif sur ses activités, la valeur de ses actifs, sa solidité financière ou sa rentabilité. À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## Politique d'assurances

La politique générale de couverture des risques aléatoires et transférables telle que pratiquée par Schneider Electric traduit les objectifs de protection de son patrimoine, de respect de l'environnement et de défense des intérêts de ses salariés, clients et actionnaires.

Cette stratégie s'articule autour des axes fondamentaux suivants :

- identification et quantification des principaux risques ;
- prévention des risques et protection de l'outil industriel : réalisation d'audits des sites industriels critiques par une Société de Prévention indépendante, autoévaluation des risques pour les autres sites du Groupe ;
- élaboration de plans de continuité d'activité et d'outils de gestion de crise, en particulier pour le risque de pandémie, les risques politiques et techniques ainsi que pour les événements naturels ;
- réalisation d'études de danger et de vulnérabilité, gestion de la sécurité des personnes et des biens ;
- politique globale de financement des risques par la mise en place de programmes d'assurances mondiaux négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales auprès d'assureurs répondant aux critères de solidité financière reconnus par les acteurs de l'assurance et de la réassurance.

Schneider Electric souscrit, par ailleurs, des couvertures spécifiques pour tenir compte des particularités locales, respecter la réglementation ou encore pour répondre aux exigences particulières de certains risques, projets ou activités. Une politique coordonnée d'achat des couvertures locales a permis d'étendre les garanties et de réduire les budgets de primes.

### Responsabilité Civile

Le programme mondial d'assurance Responsabilité Civile Exploitation et Produits mis en place en 2007 s'est poursuivi jusqu'au 31 décembre 2011. Un nouveau programme d'assurance offrant des conditions de garanties et des plafonds en adéquation avec la taille actuelle du Groupe et l'évolution de ses risques et engagements a été mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2012 auprès d'un nouvel assureur apéritateur.

Certains risques particuliers comme les risques aéronautiques ou d'atteinte à l'environnement font l'objet de programmes d'assurance spécifiques.

### Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Le programme mondial d'assurance mis en place au 1<sup>er</sup> juillet 2010 pour une durée initiale de deux ans a été étendu jusqu'au 30 juin 2013. Il s'agit d'un contrat de type "tous risques sauf" couvrant les événements susceptibles d'affecter les biens de Schneider Electric (notamment incendie, explosion, catastrophes naturelles, bris de machine) ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à ces risques. La limite contractuelle d'indemnité a été fixée à 350 millions d'euros par événement avec des sous-limites pour certaines garanties, en particulier, les événements naturels et le bris de machine. Ces limites ont été fixées en fonction de scénarii de sinistres chiffrés par des ingénieurs spécialisés et des capacités disponibles sur le marché.

Les actifs sont assurés en valeur à neuf.

### Transport

Schneider Electric a mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2009 un nouveau programme d'assurance mondial qui a pour vocation de couvrir l'ensemble des flux de marchandises (y compris les flux intragroupe) dans la limite de 15,2 millions d'euros par transport, quel que soit le moyen de transport retenu. Ce programme s'est poursuivi en 2011 et a été reconduit au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

### Tous Risques Montages & Essais

Afin d'encadrer le développement de notre offre de services et solutions, un programme d'assurance Tous Risques Montages & Essais a été mis en place le 1<sup>er</sup> avril 2011. Ce programme a pour vocation la couverture des dommages aux ouvrages et équipements dans le cadre de projets chez nos clients.

### Auto-assurance

Afin d'optimiser ses coûts, Schneider Electric auto-assure certains risques de fréquence au travers de deux sociétés d'assurance captives :

- hors Amérique du Nord, une captive de réassurance basée au Luxembourg intervient sur les programmes Dommages et Responsabilité Civile dans la limite d'un plafond annuel de 10 millions d'euros ;

- en Amérique du Nord, une captive d'assurance basée aux États-Unis (Vermont) permet d'uniformiser les niveaux de franchises des premières lignes des polices Responsabilité Civile et Accidents du Travail. Selon les risques, les montants retenus varient de 1 à 5 millions de dollars américains par sinistre. La rétention maximum annuelle est de 15 millions de dollars américains pour le risque Responsabilité Civile. Les provisions comptabilisées par la captive pour faire face à ces risques sont validées chaque année par un actuaire.

Le coût de la sinistralité ainsi auto-assurée n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

### Montant des primes

Le coût hors lignes captivées des principaux programmes d'assurances du Groupe s'est élevé en 2011 à environ 21 millions d'euros.





**L'ENTREPRISE, SA STRATÉGIE, SES MARCHÉS, SES ACTIVITÉS**  
FACTEURS DE RISQUES



# Développement durable

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie	44
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique	52
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale	60
4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs	70
5. Schneider Electric, entreprise citoyenne	81
6. Méthodologie et audit des indicateurs	90
7. Indicateurs	98

# > 1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie

Engagements sociaux et environnementaux, gouvernance, réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, mise sur le marché de solutions engagées et respectueuses de la planète, évolutions sociales, ancrage territorial, citoyenneté, éthique, business et pauvreté... les problématiques du développement durable n'ont jamais été autant au cœur des préoccupations des clients et de toutes les parties prenantes de Schneider Electric.

Le Groupe s'engage à répondre aux défis de l'énergie tout en agissant de façon responsable et citoyenne partout où il est implanté, avec des plans de progrès mesurés, basés sur les exigences des standards internationaux en matière de responsabilité sociale des entreprises, et dont les résultats sont audités et communiqués de façon transparente en interne comme en externe.

## 1.1 La démarche développement durable de Schneider Electric

### Un engagement concret, innovant et humain

La responsabilité a toujours fait partie de la culture de Schneider Electric. Depuis la création du Département Développement Durable il y a 10 ans, cet engagement a largement évolué, motivé par une logique d'innovation continue. La politique de développement durable du Groupe fut d'abord une vision tournée vers des enjeux internes, doublée d'initiatives en faveur de l'intégration professionnelle des jeunes en France ; aujourd'hui, elle prend également en compte le développement de solutions contribuant aux défis énergétiques majeurs de notre époque (efficacité énergétique et accès à l'énergie) ainsi qu'une responsabilité environnementale et sociétale au niveau global.

L'engagement durable et responsable de Schneider Electric au niveau des solutions proposées à ses clients a pour objectif :

- de mettre sur le marché des produits et des solutions qui conduisent à moins gaspiller d'énergie, à produire et à consommer dans le meilleur respect de l'environnement ;
- d'être un acteur de l'accès à l'énergie pour le 1,3 milliard<sup>(1)</sup> de personnes aujourd'hui privées d'électricité et de développement économique pérenne.

L'engagement de Schneider Electric en tant qu'entreprise se traduit dans une responsabilité sociétale et environnementale dynamique, basée sur les hommes et les femmes du Groupe :

- une gouvernance responsable et éthique ;
- des sites et des produits respectueux de l'environnement ;
- le développement du bien-être des collaborateurs ;
- une politique de soutien et de développement des communautés où Schneider Electric est implanté.

### De l'engagement à l'action

Schneider Electric s'est fixé quatre principes pour traduire son engagement en actions (détails pages suivantes) :

- une démarche d'amélioration continue portée par un outil de mesure dynamique, le baromètre Planète & Société ;
- une communication régulière et transparente (lettre trimestrielle du baromètre Planète & Société) ;
- un dialogue ouvert avec les parties prenantes ;
- une démarche basée sur des standards internationaux, des référentiels et des politiques globales.

À travers ses politiques globales de ressources humaines (cf. pages 70-80), ses engagements externes (cf. pages 47-48), son code de conduite éthique et le programme d'alerte associé (cf. pages 57-58), Schneider Electric œuvre en particulier pour le respect des Droits de l'Homme dans toutes ses dimensions : non-discrimination, abolition du travail forcé, interdiction du travail des enfants, liberté syndicale et droit de négociation collective, santé et sécurité, formation, rémunération, couverture sociale...

À travers ses programmes de soutien et de développement des communautés, Schneider Electric étend cet engagement à la société civile (cf. pages 81-89) : droit à un niveau de vie décent (programme d'accès à l'énergie, programmes d'urgence de la Fondation), droit à l'éducation et la formation (programme de formation pour les populations à la base de la pyramide, programme d'insertion en France), développement économique local (fonds d'investissement solidaire, soutien à l'entrepreneuriat).

Schneider Electric œuvre enfin à partager sa vision avec ses partenaires (cf. pages 56-57), en premier lieu ses fournisseurs en incitant le maximum d'entre eux à signer le Pacte Mondial des Nations unies.

(1) Source : Agence Internationale de l'Énergie – World energy poverty 2010.

Un dialogue ouvert avec les parties prenantes

Partie Prenante	Modalités du Dialogue	Département
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes trimestrielles de satisfaction des clients</li> <li>• Publication en ligne des informations environnementales des produits</li> <li>• Programme EcoXperts</li> </ul>	Qualité, Satisfaction Clients, Eco-conception, Solutions & Efficacité énergétique
Actionnaires et investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conférences téléphoniques trimestrielles de présentation des résultats, rencontres et réunions plénières</li> <li>• Rencontres régulières avec les actionnaires individuels</li> <li>• Lettres trimestrielles aux actionnaires</li> </ul>	Relations investisseurs
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontres acheteurs / fournisseurs</li> <li>• Journée fournisseurs</li> <li>• Processus de qualification des fournisseurs</li> <li>• Sensibilisation aux enjeux du Pacte Mondial</li> </ul>	Achats
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes trimestrielles de satisfaction des collaborateurs</li> <li>• Dialogue social avec les organes de représentation du personnel</li> </ul>	Ressources Humaines
Analystes et investisseurs ESG <sup>(1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse aux questionnaires de notation</li> <li>• Rencontres individuelles</li> <li>• Réponse aux questions</li> </ul>	Développement durable
Centres de recherche et entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche collaborative, création et participation à des pôles de compétitivité, programmes de R&amp;D, chaires universitaires et associations professionnelles</li> </ul>	R&D et Activités
Communautés, ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes sociétaux</li> <li>• Partenariats avec des ONG locales</li> </ul>	Fondation et Programme BipBop
Société civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à des groupes de travail et organisations locales et internationales sur les enjeux de notre industrie</li> </ul>	Selon le sujet et l'audience
Tous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre trimestrielle du baromètre Planète &amp; Société</li> </ul>	Développement durable



(1) Environnement, Social et Gouvernance.

## 1.2 Le baromètre Planète & Société, une mesure régulière et objective des actions du Groupe

### Baromètre Planète & Société

Enjeux	Plan de progrès et objectifs à fin 2011		2011	2010	2008
Performance globale du baromètre (note sur 10)		↗	9,38	7,62	3,00
<b>Planète</b>					
<b>Carbone</b>	1. Réduire nos émissions d'équivalent CO2 de <b>30 000</b> tonnes par an	↗	- 161 933	- 110 156	-
<b>Eco-conception</b>	2. Réaliser <b>2/3</b> de notre chiffre d'affaires produits avec une offre Green Premium	↗	▲ 63,7 %	26,1 %	0
<b>Certification</b>	3. Permettre à <b>2/3</b> de nos collaborateurs de travailler dans des sites certifiés ISO 14001	↗	▲ 70,4 %	69 %	58,8 %
<b>Economie</b>					
<b>Croissance verte</b>	4. Dépasser de <b>7</b> points par an la croissance organique du Groupe avec nos activités d'efficacité énergétique	↗	▲ 14,2	8,3	NS
<b>Eco-services</b>	5. Mettre en place des filières de récupération du SF <sub>6</sub> dans <b>10</b> pays	↗	8	3	0
<b>Accès à l'énergie</b>	6. Contribuer à l'accès à l'énergie de <b>1 million</b> de foyers de la base de la pyramide grâce aux solutions Schneider Electric	↗	1 291 768	891 058	0
<b>Fournisseurs</b>	7. Réaliser <b>60 %</b> de nos achats avec des fournisseurs signataires du Pacte Mondial	↗	▲ 50,4 %	42 %	30 %
<b>Notations</b>	8. Assurer la présence de Schneider Electric dans les <b>4</b> indices boursiers éthiques majeurs	↗	▲ 3	2	3
<b>Société</b>					
<b>Sécurité</b>	9. Diminuer de <b>10 %</b> par an le taux de fréquence des accidents du travail	↗	▲ - 54 %	- 44 %	-
<b>Engagement</b>	10. Augmenter de <b>14</b> points le score de recommandation de l'entreprise par ses employés	↗	▲ + 32	+ 16	-
<b>Formation</b>	11. Former <b>2 000</b> employés aux solutions de gestion de l'énergie	↗	▲ 1 621	239	0
<b>Accès à l'énergie</b>	12. Former <b>10 000</b> jeunes de la base de la pyramide aux métiers de la gestion de l'énergie	↗	12 318	4 742	0
<b>Développement local</b>	13. Soutenir <b>500</b> entrepreneurs de la base de la pyramide dans la création de leur activité dans le domaine de la gestion de l'énergie	↗	391	209	0

NS = indicateur non suivi

▲ Indicateur 2011 audité

La performance de l'année 2008 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme One entre 2009 et 2011.

↗ ↘ La flèche indique si l'indicateur a progressé, stagné ou régressé en 2011 par rapport à 2010. La couleur indique si l'indicateur est au-dessus ou en dessous de l'objectif.

### Des objectifs prioritaires en réponse aux enjeux de développement durable

Le baromètre Planète & Société est le tableau de bord du développement durable chez Schneider Electric depuis 2005. Il présente l'ambition de développement durable du Groupe à trois ans et indique les progrès réalisés chaque trimestre dans l'atteinte des objectifs fixés sur la période 2009-2011.

Il n'existe pas de norme reconnue définissant la performance de développement durable d'une organisation. Le baromètre Planète & Société est la réponse de Schneider Electric. Ils sont autant de plans de progrès, à trois ans, en réponse aux enjeux clés du Groupe en matière de développement durable.

Le baromètre Planète & Société a pour ambition de :

- mobiliser l'entreprise sur des objectifs de développement durable ;

- communiquer les plans de progrès du Groupe à ses parties prenantes.

Le baromètre Planète & Société est inscrit dans le programme d'entreprise One. Il comporte 13 indicateurs clés de performance convertis en une note sur 10. La moyenne de ces notes donne la performance globale du baromètre. Les départements directement concernés par les plans de progrès (Ressources Humaines, environnement, accès à l'énergie, etc.), représentés chacun par un pilote, mettent en œuvre les actions permettant de progresser. Ce pilote travaille en contact direct avec les *managers* locaux de l'entreprise dans leur domaine respectif.

En 2009, Schneider Electric a défini une nouvelle ambition pour sa démarche de développement durable, en phase avec le programme d'entreprise One, 13 plans de progrès environnementaux, économiques et sociaux ont remplacé les 10 objectifs de la période 2005-2008.



Le tableau présenté ci-dessus montre la performance de développement durable de Schneider Electric en 2011. Au lancement du baromètre le 1<sup>er</sup> janvier 2009, la note globale était de 3,00/10. À fin 2011, elle a dépassé son objectif de 8/10 et atteint 9,38.

Pour la première fois depuis la création du baromètre en 2005, tous les indicateurs ont atteint leur objectif de 8/10. Sept ont même atteint la note de 10/10 (émissions de CO<sub>2</sub>, certification ISO 14001, efficacité énergétique, accès à l'énergie, taux de fréquence des accidents, recommandation de l'entreprise, formation à la gestion d'énergie).

### Communication des résultats du baromètre Planète & Société

Depuis 2009, le baromètre Planète & Société est diffusé via les canaux suivants :

- le site [www.barometre.schneider-electric.com](http://www.barometre.schneider-electric.com) qui a été enrichi en 2011 d'un outil interactif ;
- la lettre du baromètre Planète & Société qui informe les principales parties prenantes de Schneider Electric sur la performance et les réalisations du trimestre. Elle est envoyée par e-mailing à une liste mise à jour en permanence ;
- sur l'Intranet du Groupe, la performance du baromètre Planète & Société, qui reflète la création de valeur pour ses parties prenantes, figure aux côtés du cours de l'action Schneider Electric, qui reflète la création de valeur pour ses actionnaires.

En 2012, des conférences téléphoniques trimestrielles sont organisées pour présenter aux investisseurs concernés les résultats du baromètre.

Plus d'informations sur [www.schneider-electric.com/barometre](http://www.schneider-electric.com/barometre).

### Critères développement durable dans la rémunération variable

Des composantes développement durable ont été ajoutées en 2011 à la part variable personnelle des rémunérations de l'ensemble des membres du Comité Exécutif. Ces composantes sont directement liées aux objectifs du baromètre Planète & Société. Elles sont personnalisées en fonction des domaines d'intervention de chacun (exemple, *Green Premium* : production de Profils Environnementaux de Produits pour les membres du Comité Exécutif en charge des Activités).

Depuis 2010, l'objectif de réduction de CO<sub>2</sub> est pris en compte dans la part variable du salaire de toutes les personnes des Opérations Industrielles bénéficiant d'un bonus.

La réduction du Taux de Gravité des accidents du travail et du *Medical Incident Rate* est prise en compte dans la part variable du salaire de tous les *managers* de sites industriels et centres logistiques bénéficiant d'un bonus.

En décembre 2011, a été mis en place le plan annuel d'intéressement long terme au titre de l'année 2012 qui attribue à 2 637 personnes le bénéfice d'actions de performance sous réserve d'une condition d'appartenance au Groupe au jour de la fin de la période d'acquisition et de l'atteinte d'objectifs de performance. Pour la première fois, l'attribution définitive d'une partie des actions est conditionnée à l'atteinte d'un objectif de développement durable qui est défini comme la note du baromètre Planète & Société à fin 2013. Pour rappel, le baromètre est publié en externe et ses composantes sont auditées.



## 1.3 Des référentiels externes et internes pour un cadre solide

### Nos référentiels externes

#### Le Pacte Mondial des Nations unies

Le Pacte Mondial (ou *Global Compact*) a été lancé en 1999 par le secrétaire général des Nations unies, Kofi Annan. Il associe, sous l'égide de l'ONU, des entreprises et des organisations non gouvernementales pour unir "la force des marchés à l'autorité des idéaux universels".

Les signataires s'engagent à respecter 10 principes fondamentaux articulés autour de quatre domaines : les droits de l'homme, les droits du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

En adhérant au Pacte Mondial en décembre 2002, Schneider Electric a publiquement exprimé son attachement à des valeurs universelles. Depuis 2003, le Groupe s'est principalement attaché à promouvoir cet engagement auprès de ses partenaires (voir page 56 "Relations avec les sous-traitants et fournisseurs").

Conformément aux exigences du Bureau du Pacte Mondial, Schneider Electric publie annuellement une Communication sur le Progrès. Cette publication regroupe les différents plans d'action et les indicateurs de suivi du Groupe sur les 10 principes du Pacte Mondial. L'année dernière, Schneider Electric a réalisé l'exercice de répondre aux critères de l'*Advanced level* du Pacte Mondial. Le tableau de correspondance est disponible sur le site du Pacte Mondial (COP 2011). Cette année encore le Groupe répond à l'*Advanced level*, avec le présent rapport.

#### L'ISO 26000

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en 2010 ses lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations (norme ISO 26000). L'ISO 26000 consacre une vision de compromis, impliquant les différents acteurs des secteurs publics, privés et associatifs de très nombreux pays (près de 100), de ce que doit être la responsabilité sociétale d'une organisation. Les actions de développement durable menées par Schneider Electric s'inscrivent totalement dans le cadre de l'ISO 26000. Cette norme valorise les actions de développement durable menées depuis le début des années 2000 par le Groupe et apporte un cadre et un support pédagogique à ses actions dans ce domaine.

#### Le Global Reporting Initiative

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) a été établi en 1997 avec comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale, initialement pour des sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale.

Rassemblé par la coalition pour les économies environnementalement responsables (CERES) en association avec le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), le GRI incorpore la participation active des sociétés, des ONG, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires, et d'autres parties prenantes du monde entier.



En s'alignant sur le GRI en 2010 et en obtenant la note B, Schneider Electric a renforcé son *reporting* extra-financier. Elle produit sur son site Internet le tableau de correspondance de ses indicateurs avec ceux proposés par le GRI : Société > Développement durable > Gouvernance durable.

### Notre référentiel interne : le programme *Responsibility & Ethics Dynamics\** (R&ED) et *Nos Principes de Responsabilité*

#### Les enjeux

En tant qu'entreprise mondiale, Schneider Electric interagit continuellement avec ses partenaires locaux et internationaux. Les frontières du Groupe s'étendent, son environnement évolue constamment, ses activités et ses responsabilités sociétales vont croissant. Dans ce contexte international, des comportements répréhensibles peuvent apparaître dès lors qu'il existe des fragilités dans la prévention et le contrôle du respect des principes éthiques. La responsabilité du Groupe est de mettre en œuvre les moyens à sa disposition pour accompagner ses collaborateurs lorsque des dilemmes éthiques se posent à eux.

#### L'ambition du programme

En adoptant en 2002 *Nos Principes de Responsabilité*, le Groupe s'est doté d'un cadre de référence collectif et individuel. Ce texte précise les engagements de l'entreprise vis-à-vis de chacune de ses parties prenantes : les hommes et les femmes de l'entreprise, les partenaires économiques (majoritairement clients et fournisseurs), les actionnaires, la société civile et la planète.

En 2009, le Groupe a mis à jour *Nos Principes de Responsabilité* afin de préciser ses standards en matière d'éthique. Ce document intègre une actualisation des engagements du Groupe et de ses collaborateurs sur :

- le respect des lois, ce que chaque collaborateur s'interdit de faire afin d'être en totale conformité avec les lois dans tous les pays où Schneider Electric intervient ;
- les règles déontologiques, ce que chaque collaborateur a le devoir de faire pour agir en cohérence avec les règles métiers du Groupe ;
- la responsabilité sociétale du Groupe, ce que chaque collaborateur devrait faire pour agir de façon responsable envers la planète et la société.

En 2010, le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* concrétise cette ambition en dotant le Groupe d'une organisation, de procédures et d'outils permettant à ses collaborateurs :

- de bénéficier des meilleurs appuis pour guider leurs décisions et leurs actions au quotidien, notamment en accédant aux ressources nécessaires (politiques, procédures, outils et bonnes pratiques) ;
- d'identifier les interlocuteurs appropriés capables de les guider dans leur démarche de responsabilité et dans chacun des domaines couverts par les principes ;
- de savoir alerter, dans le respect des lois et réglementations en vigueur, sur des malversations éthiques qu'ils peuvent observer.

Plus d'information : voir *Nos Principes de Responsabilité* page 57.

## 1.4 Des politiques globales

Les textes de référence sont diffusés au sein de Schneider Electric pour que l'ensemble des hommes et des femmes de l'entreprise s'approprie la démarche de responsabilité et soit en mesure de la décliner en cohérence avec la culture et la législation locale.

### Éthique

Le document *Nos Principes de Responsabilité* constitue non seulement la Charte éthique de Schneider Electric, mais également son code de conduite. L'ensemble des politiques du Groupe en découle (environnement, qualité, achats et les différentes politiques sociales). Le document est disponible en 30 langues et diffusé à tous les collaborateurs.

### Environnement

La politique environnementale de Schneider Electric a été publiée dans sa première version en 1992, modifiée en 2004 et confirmée en octobre 2007. Elle vise à améliorer les processus industriels, à renforcer l'éco-conception des produits et à intégrer les préoccupations des clients du Groupe dans le domaine de la protection de l'environnement en leur apportant des solutions en termes de produits et de services. Elle s'applique au Groupe et s'accompagne de plans d'action globaux.

### Social

Les politiques de Ressources Humaines déployées dans le Groupe couvrent les thématiques suivantes : diversité, engagement des employés, recrutement, mobilité internationale, formation, développement du capital humain, détection des talents, rémunération globale, bénéfices sociaux et santé/sécurité. Elles s'appliquent au Groupe et s'accompagnent de processus globaux.

\* *Dynamiques responsabilité et éthique.*

## 1.5 Une organisation structurée en réseaux

### Fonctionnement global

#### La Direction du Développement Durable

Créée en 2002, la Direction du Développement Durable a rejoint en 2008 la Direction Stratégie et Innovation. Elle a pour missions :

- de définir la stratégie développement durable de Schneider Electric et déployer les plans d'action au niveau du Groupe avec les entités concernées ;
- d'inventer et piloter les projets d'innovation sociétale de Schneider Electric pour assurer une amélioration continue des performances du Groupe dans ce domaine.

En 2010, la Direction du Développement Durable a évolué pour être plus apte à répondre aux défis de l'entreprise, présents et à venir, et aux exigences du contexte et de ses parties prenantes. Elle s'organise autour de quatre pôles :

- éthique, en charge du pilotage du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* (cf. page 57) ;
- responsabilité sociétale, avec notamment la Fondation Schneider Electric ainsi que des programmes d'insertion et d'essaimage (cf. pages 85 à 89) ;
- accès à l'énergie, avec la responsabilité du programme BipBop (cf. pages 81 à 85) ;
- soutien et développement de la performance du Groupe, avec notamment le pilotage du baromètre Planète & Société et du rapport de stratégie et développement durable (cf. pages 46 à 47).

#### Le Conseil de Surveillance

À la suite de James Ross, Cathy Kopp est depuis 2010 chargée de porter formellement les problématiques de développement durable auprès du Conseil de Surveillance. Elle joue également un rôle de conseil interne pour le Développement Durable : en 2011, Cathy Kopp a analysé les politiques et programmes de développement durable du Groupe, sous la forme d'entretiens avec les différents responsables. Une restitution au Conseil de Surveillance est prévue en 2012.

#### L'organisation SERE – *Safety, Environment & Real Estate* (Sécurité, Environnement et Immobilier)

(cf. page 61).

#### L'organisation des Ressources Humaines

(cf. page 70).

#### Les Experts Efficacité Énergétique et Solutions (pour l'offre)

Au sein de la Direction Stratégie et Innovation, le Département Efficacité Énergétique et Solutions déploie et accompagne la transformation de l'entreprise et de ses collaborateurs d'une approche de ventes de produits à une approche de ventes de solutions.

Pour y parvenir, Schneider Electric s'appuie sur un réseau de 15 000 collaborateurs, comprenant des équipes certifiées de vente de solutions et de marketing, soutenues par des experts techniques, et par ses 60 Centres de Solutions destinés à accompagner les clients locaux et les segments clés d'utilisateurs finaux dans le monde où des architectes développent les solutions demandées aujourd'hui par ses clients et imaginent celles de demain.

#### Des comités transverses

Trois instances sont composées de membres des différentes entités du Groupe travaillant de près ou de loin sur le développement durable. Ces comités spécifiques orientent et suivent les plans d'action sur leur domaine d'expertise.

#### Le Comité Exécutif Développement Durable

Depuis 2010, les trois membres du Comité Exécutif chargés des Ressources Humaines globales, des Opérations Industrielles et de la Stratégie et Innovation se réunissent tous les trimestres autour du Directeur du Développement Durable pour suivre et orienter les plans d'action du Groupe dans ce domaine.

#### Le Comité Stratégique Développement Durable

Créé en 2008, il est présidé par le Directeur du Développement Durable. Il réunit des représentants des fonctions et des programmes suivants : santé et sécurité, diversité, innovation sociale, management environnemental, offre durable programmes RoHS et REACH, achats et logistique, éthique, programme d'accès à l'énergie, communication, et relations avec les parties prenantes.

#### Les Comités liés à l'éthique

(cf. page 58).



## 1.6 Des engagements externes globaux et locaux pour progresser collectivement

### Liste des principaux engagements du Groupe en matière de développement durable

Schneider Electric s'engage dans différentes associations et organisations locales ou internationales pour faire évoluer le cadre économique, social et environnemental en faveur du développement durable en collaboration avec les différents acteurs de la société. En 2011, Schneider Electric a confirmé, en particulier, son engagement et sa participation au débat sur les enjeux du changement climatique.

Thème	Engagement
Gouvernance durable	<b>International</b> : <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD), Pacte Mondial des Nations unies. <b>France</b> : membre du Conseil d'Administration de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) et du Forum français du Pacte Mondial
Énergie/Efficacité énergétique	<b>International</b> : <i>Alliance to Save Energy</i> (Efficacité énergétique), <i>Clinton Climate Initiative</i> (Bâtiments), <i>Green Grid</i> (Technologie de l'information), <i>The 2°C Challenge Communiqué</i> ( <i>Corporate Leaders Network for Climate Action, CLN</i> ). <b>France</b> : EpE (Entreprises pour l'Environnement), IFPEB (Institut français pour la performance énergétique du bâtiment), Pacte Écologique de Nicolas Hulot, Grenelle de l'Environnement.
Diversité	<b>France</b> : (cf. page 76).
Politique sociale	Observatoire social international
Normalisation	Avec plus de 20 experts participant activement dans les organismes de normalisation internationaux, Schneider Electric contribue d'une manière décisive à l'élaboration des normes permettant de garantir la fiabilité et la transparence des allégations environnementales de ses offres (UTE, Union technique de l'électricité et de la communication ; GENELEC, Comité européen de normalisation électrotechnique ; IEC, Commission électrotechnique internationale ; ISO, <i>International Organisation of Standardization</i> ). Schneider Electric est présent au sein de l'AFNOR (Association française de normalisation). Il participe au groupe de travail sur le développement durable. Depuis février 2007, Schneider Electric représente la France au Comité consultatif sur les aspects environnementaux (ACEA – <i>Advisory Committee for Environmental Aspects</i> de l'IEC). L'ACEA a pour mission de conseiller et de coordonner les travaux de la CEI sur les problèmes relatifs à l'environnement.
Divers	Schneider Electric est également depuis de nombreuses années un soutien actif de l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, membre du réseau européen Ceres) et de l'IMS-Entreprendre pour la cité. Enfin, le Groupe participe aux travaux menés par le CSR Europe notamment dans le domaine de la santé au travail.

### Faits marquants 2011

#### Livelihoods : Fonds de compensation carbone au service des communautés rurales

Livelihoods est un fonds d'investissement dont l'objectif est de restituer aux partenaires investisseurs des crédits carbone à haute intensité sociétale en recherchant le meilleur équilibre entre la valeur de ces crédits et la valeur créée pour les communautés locales. Au Sénégal par exemple, 450 villages replantent déjà 7 000 hectares de mangroves, reconstituant ainsi leur écosystème vivrier (reproduction du poisson et protection des cultures). Ce projet permettra de stocker 900 000 tonnes de carbone en 20 ans. Avec une dotation de 30 à 50 millions d'euros, Livelihoods investira principalement dans 3 types de programmes : la restauration et la préservation d'écosystèmes naturels, l'agroforesterie et la restauration des sols par des pratiques agricoles durables et des projets d'accès à l'énergie rurale évitant la déforestation. Schneider Electric, CDC Climat et Le Crédit Agricole sont les premiers investisseurs à avoir rejoint Danone dans la création de ce fonds.

#### Solutions business pour l'Accès à l'énergie : Livre blanc pour le WBCSD

Fin 2011, Jean-Pascal Tricoire a co-signé, avec les Présidents d'ERM et de GDF Suez, un livre blanc pour le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) sur les solutions *business* permettant l'accès à l'énergie pour tous. Ce livre blanc est la première publication importante de l'initiative Accès à l'Énergie du WBCSD et coïncide avec le lancement de l'année internationale de l'énergie durable pour tous par les Nations unies en janvier 2012.

#### Participation à la 17<sup>e</sup> Conférence des Parties (COP17)

Lors de la COP17 fin 2011 à Durban, Afrique du Sud, Schneider Electric a participé à de nombreuses conférences, notamment sur l'accès à l'énergie, sur l'efficacité énergétique des bâtiments et sur les *Smart Cities*, en collaboration avec le Programme des Nations unies pour l'Environnement et le WBCSD.

## 1.7 Notations et récompenses

Les évaluations des principales agences de notation spécialisées et de gestionnaires de fonds éthiques indiquent la performance de l'entreprise dans son secteur de référence. Les évaluations et récompenses soulignent la reconnaissance externe des programmes de développement durable du Groupe.

### Indices éthiques boursiers

Un indicateur clé de performance a été fixé dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *One* 2009-2011 : assurer la présence de Schneider Electric dans les quatre familles majeures d'indices ISR (Investissement socialement responsable), que sont le DJSI Monde, le DJSI Europe, l'ASPI Eurozone et le FTSE4Good.

À fin 2011, Schneider Electric figure dans trois indices boursiers éthiques, contre deux en 2010. Le Groupe a en effet été confirmé dans l'indice DJSI Europe et l'ASPI Eurozone, a réintégré le DJSI Monde, et n'a pas été retenu pour le FTSE4Good car il réalise une partie de son activité dans le secteur militaire (< 1 %, principalement dans la distribution électrique). Ce dernier indice n'est en conséquence plus un objectif prioritaire sur la période 2012-2014.

### Indices Dow Jones Sustainability (DJSI)

Schneider Electric fait partie de l'édition 2011 du DJSI World et DJSI Europe. L'évaluation pour cette famille d'indices est assurée par SAM (*Sustainable Asset Management*), une société de gestion d'actifs indépendante basée en Suisse.

### Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI)

Schneider Electric fait partie en 2011 des 52 entreprises du CDLI, choisies pour leur compréhension des enjeux liés au changement climatique pour l'entreprise.

### Carbon Performance Leadership Index (CPLI)

Schneider Electric a été retenu cette année également dans le CPLI, parmi 29 entreprises sélectionnées pour leur engagement et leurs plans d'action de lutte contre le changement climatique.

### Indice ASPI Eurozone

Depuis 2001, Schneider Electric est inclus dans l'indice ASPI Eurozone (*Advanced Sustainable Performances Indices*), qui comprend 120 entreprises cotées de la zone euro (Univers DJ Euro Stoxx) présentant les meilleures performances sociales et environnementales. Les valeurs sont sélectionnées sur la base des notations de Vigeo conformément aux lignes directrices de l'ASPI Eurozone.

### Indices Ethibel Sustainability

En 2011, Schneider Electric fait partie des indices *Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe* et *Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global*.

### Indices FTSE4Good

L'évaluation permettant d'intégrer le FTSE4Good est réalisée par l'agence britannique EIRIS. Schneider Electric ne remplit pas les critères d'intégration car elle réalise une partie de son activité dans le secteur militaire.

### Distinctions 2011

Parmi les reconnaissances reçues en 2011 en matière de développement durable, le Groupe distingue les principales suivantes :

- **Gigaton Award** : Le *Carbon War Room* a décerné à Schneider Electric le Prix *Gigaton* pour son *leadership* dans l'efficacité énergétique et le développement de la *smart grid* pour lutter efficacement contre le réchauffement climatique.
- **Global 100 most sustainable corporations** : Schneider Electric atteint la 26<sup>e</sup> place du classement établi par *Corporate Knights Inc.*
- **Ethisphere** : Schneider Electric fait partie des 100 entreprises les plus éthiques suivant le classement établi par Ethisphere.
- **Zayed Future Energy prize** : Schneider Electric a remporté le prix *Zayed Future Energy* dans la catégorie Grandes Entreprises en reconnaissance de sa contribution pour les énergies renouvelables et le développement durable.
- **Green Cross for Safety** : Le Conseil de sécurité nationale des États-Unis a remis la médaille *Green Cross for Safety* à Schneider Electric Amérique du Nord.
- **Trophée du Capital Humain** : Trophée décerné à Schneider Electric par Michael Page International et Le Monde dans la catégorie Internationalisation du Management, parmi les entreprises du CAC 40.
- **Best workplace in Brazil and China** : Schneider Electric a été reconnue parmi les *150 Best companies to work* au Brésil (par *Voce S/A*) et les *50 Best workplaces* en Chine (par le magazine *Staffers* et le journal *China Business*).
- **Grand Prix de l'Assemblée Générale** : Schneider Electric a été récompensée par Capitalcom parmi les entreprises du CAC 40 sur plus de 80 critères de lisibilité, transparence et matérialité des informations communiquées lors de l'Assemblée Générale Annuelle.



## > 2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique

Ce chapitre recouvre deux thèmes :

- **Les produits et solutions pour lutter contre le changement climatique** : efficacité énergétique, énergies renouvelables, véhicule électrique, *smart grid*, filières de fin de vie des produits...
- **L'éthique des affaires** : principes de responsabilité du Groupe, lutte contre la corruption, relations avec les fournisseurs et sous-traitants.

La **gouvernance d'entreprise** est développée dans le chapitre 3 "Gouvernement d'entreprise" page 107 : fonctionnement du Conseil de Surveillance et du Directoire, Audit & Contrôle Interne, droits des actionnaires, rémunération des membres du Conseil de Surveillance, du Directoire et du Comité Exécutif.

### 2.1 En bref

#### Contexte et ambition

Le changement climatique est l'un des enjeux majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle. Schneider Electric sert des secteurs d'activité qui représentent la majorité de la consommation énergétique mondiale. Une consommation énergétique qui n'est pas toujours optimisée, et qui constitue l'une des plus importantes sources d'émissions de CO<sub>2</sub>.

En tant que spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, les produits et solutions de Schneider Electric contribuent à réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub>. Le Groupe développe ainsi des offres d'efficacité énergétique pour réduire jusqu'à 30 % la facture énergétique de tout type de bâtiments. Les offres du Groupe s'adressent également aux autres domaines des réseaux électriques intelligents (la "*smart grid*") : la production et la connexion au réseau des énergies renouvelables, le véhicule électrique et la "*demand-response*".

Parallèlement, les produits et solutions du Groupe sont vendus partout dans le monde, soit directement à des clients finaux soit au travers de réseaux de partenaires, donc sans regard sur leur destination finale et leur traitement en fin de vie. Schneider Electric veut limiter l'impact de ses produits en fin de vie et met en place des filières de récupération de ses équipements contenant du SF<sub>6</sub>, un puissant gaz à effet de serre.

Enfin, le Groupe est présent dans plus de 100 pays, aux normes, valeurs et pratiques hétérogènes. Schneider Electric s'engage à avoir un comportement responsable avec l'ensemble de ses parties prenantes. Il a défini pour cela des *Principes de Responsabilité* qui s'appliquent à l'ensemble du Groupe et s'appuie sur une organisation et des processus dédiés. Par ailleurs, Schneider Electric s'est engagée dès 2002 auprès du Pacte Mondial des Nations unies, qu'elle veut faire signer au plus grand nombre de ses fournisseurs.

Quatre indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *One* (2009-2011) :

Objectifs à fin 2011	2011	2010	2009	2008
1. Dépasser de <b>7</b> points par an la croissance organique du Groupe avec nos activités d'efficacité énergétique	14,2 ▲	8,3	5,3	NS
2. Mettre en place des filières de récupération du SF <sub>6</sub> dans <b>10</b> pays	8	3	3	0
3. Réaliser <b>60 %</b> des achats avec des fournisseurs signataires du Pacte Mondial	50,4 % ▲	42 %	33 %	30 %
4. Assurer la présence de Schneider Electric dans les <b>4</b> indices boursiers éthiques majeurs.	3 ▲	2	3	3

NS = indicateur non suivi

La performance de l'année 2008 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme *One* entre 2009 et 2011.

▲ Indicateurs 2011 audités

Se reporter aux pages 90 à 92 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 53-54 pour l'indicateur 1, 55-56 pour l'indicateur 2, 56-57 pour l'indicateur 3, 51 pour l'indicateur 4).

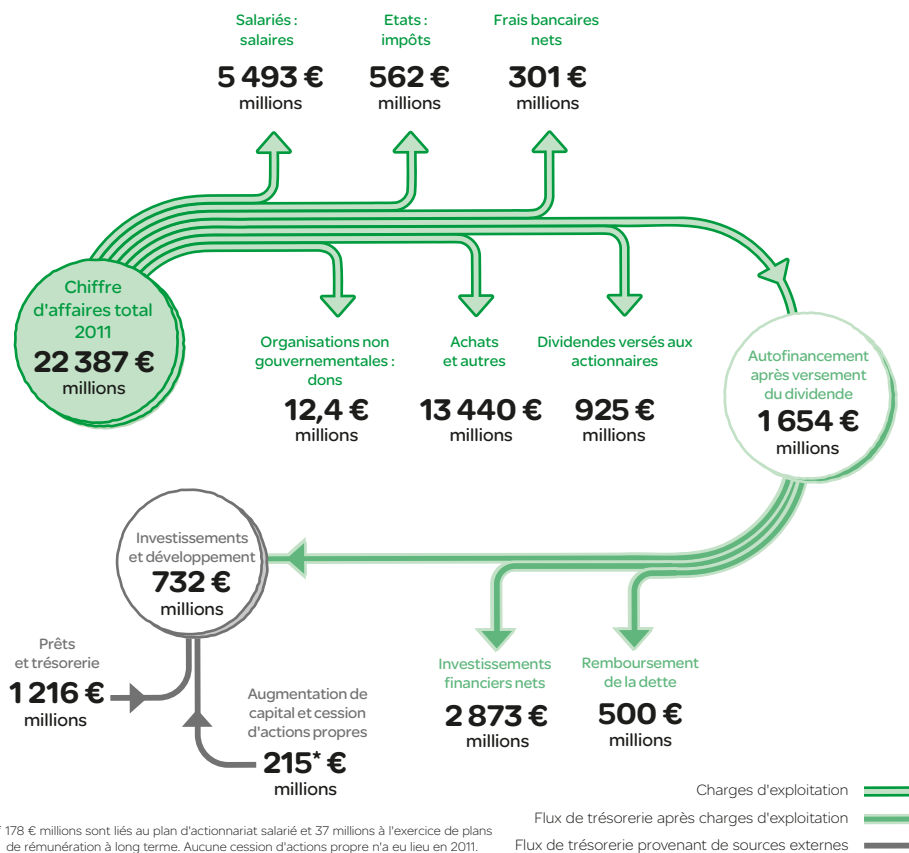
Faits marquants 2011

- Indexation de la part variable des rémunérations des membres du Comité Exécutif à une ou plusieurs composantes du baromètre Planète & Société, choisies en fonction de leur champ d'action.
- Performance des activités d'efficacité énergétique supérieure à la cible, reflétant l'engagement du Groupe dans ce domaine sur ses différents marchés.
- Rattrapage de l'objectif sur les filières de récupération du SF<sub>6</sub> grâce à des efforts de structuration de l'offre en place dans différents pays.

- Retour de Schneider Electric dans le DJSI Monde (*Dow Jones Sustainability Index*).

Distribution des revenus

Chaque année depuis 6 ans, Schneider Electric publie un schéma de la distribution de son chiffre d'affaires entre ses différentes parties prenantes. Cet exercice permet de mettre en avant l'importance de chacune d'entre elles d'un point de vue des flux financiers, et leur répartition dans ce flux.



2.2 Des produits et solutions intelligents de gestion de l'énergie pour contribuer à la lutte contre le changement climatique

Notre planète fait face à un défi énergétique sans précédent. D'ici 2035, les besoins en énergie devraient augmenter de 30 % pour accompagner le développement démographique, économique, industriel et urbain du monde. Dans le même temps, les émissions de gaz carbonique pourraient augmenter de 20 % – alors même que les experts s'accordent à dire qu'il faudrait les réduire de moitié pour éviter les conséquences dramatiques d'un important changement climatique.

Contribuer à résoudre ce défi est au cœur de la stratégie de développement de Schneider Electric.

Les attentes des clients du Groupe évoluent dans le même sens. Ceux-ci veulent réduire leurs coûts énergétiques ainsi que leur empreinte sur l'environnement, tout en améliorant constamment

la fiabilité, la sécurité et la performance de leurs sites et de leurs équipements.

C'est pour toujours mieux aider les clients à optimiser la gestion de leur énergie que Schneider Electric propose un portefeuille innovant et compétitif de produits, systèmes, services et logiciels.

Efficacité énergétique

Contexte

L'efficacité énergétique est le fait d'utiliser moins d'énergie pour un même niveau de performance ou de service.



L'efficacité énergétique représente le moyen le plus rapide, le plus économique et le plus efficace pour les gouvernements, les entreprises et les individus de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Selon l'Agence Internationale de l'Énergie (*World Energy Outlook 2011*), l'efficacité énergétique représente près de 50 % de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> nécessaire pour éviter un dérèglement catastrophique du climat.

Schneider Electric est l'une des premières entreprises à avoir pris fermement position en faveur de l'efficacité énergétique en développant des offres efficaces et compétitives pour tous ses grands segments de marché.

Ainsi, sur l'année 2011, le taux de croissance des activités d'efficacité énergétique dépasse de 14 points le taux de croissance du chiffre d'affaires du Groupe.

### Offres

Schneider Electric promeut l'efficacité énergétique dite "active", qui consiste à optimiser l'ensemble du cycle de l'énergie au travers de plusieurs étapes :

- commencer par un audit énergétique débouchant sur une série d'actions *quick win* pour faire des économies substantielles rapidement ;
- ensuite, automatiser pour pérenniser les économies d'énergie ;
- enfin surveiller, contrôler et ajuster pour de vraies économies durables.

Pour ce faire, le Groupe propose une gamme de produits, systèmes, services et logiciels :

- Produits : variateur de lumière, minuterie, contrôle du chauffage et de la climatisation, variateur de vitesse pour moteur.
- Systèmes : gestion technique du bâtiment, contrôle de l'éclairage, supervision des processus.
- Services : audits énergétiques, optimisation des achats d'énergie, participation à des mécanismes d'effacement...
- Logiciels : analyse des données, supervision à distance, gestion intégrée des flux énergétiques sur plusieurs sites...

Ces offres répondent aux réglementations et aux normes en vigueur dans les pays où elles sont commercialisées.

Pour répondre toujours mieux aux besoins de ses clients, Schneider Electric développe constamment de nouvelles offres, notamment en matière de services et de gestion intégrée, ainsi que de nouveaux canaux de distribution.

L'activité de **services énergétiques** de Schneider Electric connaît une forte croissance.

Les grands clients du Groupe souhaitent mieux gérer leur énergie et, pour ce faire, doivent d'abord mieux comprendre leurs flux énergétiques. Ce sont les services d'audit d'efficacité d'énergétique, de mesure, de suivi et d'analyse.

Ils souhaitent ensuite optimiser ces flux, que ce soit par des politiques d'achat plus performantes, par la participation à des mécanismes d'effacement, par la mise en place de contrats de performance énergétique, par l'obtention de certifications comme par exemple la toute nouvelle norme internationale ISO 50001. Ce sont les services de gestion de l'énergie.

Enfin, cette maîtrise de l'énergie leur permet de réduire l'impact environnemental de leurs activités et d'améliorer leur bilan carbone. Ce sont les services d'évaluation et de gestion de l'empreinte carbone, qui sont étroitement liés aux services de gestion de l'énergie.

L'offre de **gestion intégrée de l'énergie** connaît également un fort développement.

Il s'agit d'obtenir une vision consolidée des flux énergétiques des différentes zones d'activité d'un site, de plusieurs sites, ou de toute une entreprise. Là encore, comprendre les flux permettra de les superviser puis de les optimiser, améliorant ainsi durablement la performance énergétique du site ou de l'entreprise.

Schneider Electric a développé une offre intégrée, baptisée EcoStruxure, qui combine produits, systèmes, services et logiciels au sein d'une architecture unique de gestion de l'énergie.

Schneider Electric dispose d'offres performantes d'efficacité énergétique ainsi que de gestion des flux d'énergie des processus industriels, des systèmes de sécurité, des centres de données informatiques, et bien sûr des bâtiments. EcoStruxure combine ces différentes offres entre elles pour offrir aux clients une vision, donc une supervision complète de leurs sites ou de leur entreprise.

Enfin, pour apporter à ses plus petits clients des solutions à la fois simples et compétitives en matière d'efficacité énergétique et d'intégration de sources d'énergie renouvelable, Schneider Electric déploie dans de nombreux pays un "**réseau d'EcoXperts**", partenaires externes spécialistes que le Groupe forme et accompagne dans le développement de leur activité de proximité.

Déjà en place aux États-Unis, en France, en Espagne et en Italie, ce réseau se développe désormais dans une dizaine de nouveaux pays, essentiellement en Europe et en Amérique latine.

## Énergies renouvelables

### Contexte

L'énergie issue de sources renouvelables est l'un des piliers de développement, de responsabilité sociale et d'engagement environnemental de Schneider Electric.

Selon les projections de l'Agence Internationale de l'Énergie (*World Energy Outlook 2011*), les sources d'énergie renouvelable, notamment solaire, éolienne et hydraulique, devraient représenter près de la moitié des nouvelles capacités énergétiques installées dans le monde d'ici 2035, soit la plus forte croissance de tout le mix énergétique.

Les énergies renouvelables permettent d'accompagner la croissance des besoins en énergie tout en limitant l'impact sur l'environnement. Grâce à une intégration toujours plus performante dans les réseaux de transmission et de distribution électrique, elles contribuent également à l'avènement des réseaux intelligents ou "smart grid".

### Offres

Schneider Electric propose une gamme complète de produits, systèmes et services pour l'énergie solaire, éolienne et hydraulique.

Les équipes du Groupe assurent leur intégration performante au réseau électrique grâce à son expertise dans le domaine de la distribution électrique (basse et moyenne tension), de la conversion et de la gestion de l'énergie.

Schneider Electric sert et connecte au réseau électrique les centrales de production ainsi que les grands bâtiments, équipe les fabricants de turbines, et fournit le marché résidentiel via son réseau de partenaires et de distributeurs.



### > UNE LOGIQUE DE PARTENARIAT AVEC DES START-UP

Doté de 100 millions d'euros, le fonds de capital-risque commun à Schneider Electric, Alstom et Rhodia, Aster Capital, a pour mission de détecter de nouvelles opportunités de croissance et d'innovation dans les domaines de l'énergie et de l'environnement. Il veille à l'identification des tendances émergentes en matière de marchés et de technologies et développe des partenariats avec des *start-up* en pointe dans leur domaine.

## Véhicule électrique

### Contexte

Le véhicule tout électrique ou hybride est appelé à se développer rapidement dans les prochaines années et pourrait représenter 10 % des véhicules vendus dans le monde en 2020.

Moins bruyant et moins polluant que les véhicules à essence, il participe à la résolution du défi énergétique ainsi qu'aux politiques urbaines visant à réduire la congestion et la pollution des agglomérations. Le développement du véhicule électrique dépend principalement de l'infrastructure de recharge, qui doit impérativement combiner sécurité (des utilisateurs, des véhicules, des bâtiments et du réseau électrique), facilité (disponibilité des bornes de recharge à tout moment, à tout endroit et pour tous les besoins) et intégration performante au réseau électrique (première charge mobile de l'histoire).

Schneider Electric contribue au développement du véhicule électrique via les infrastructures de recharge.

### Offres

L'offre de Schneider Electric comprend des infrastructures de recharge sûres, des systèmes de gestion de l'énergie performants et des services d'accompagnement à forte valeur ajoutée.

L'infrastructure de recharge doit être parfaitement sûre, en premier lieu pour l'utilisateur, mais également pour le véhicule, le bâtiment et le réseau électrique. Schneider Electric a développé une gamme complète de solutions pour les garages résidentiels ou de copropriété, pour les parkings publics, privés ou de voirie, et pour une recharge rapide au cours d'un déplacement.

Mais pour qu'un véhicule électrique "roule propre", il faut que l'électricité de charge soit elle-même propre. Il faut donc privilégier, pour la charge, les périodes où des sources d'énergie peu émettrices de CO<sub>2</sub> sont disponibles. Il faut également éviter les périodes de pointe, lorsque le réseau électrique est déjà très fortement sollicité par tous les autres usages. C'est pourquoi Schneider Electric développe des solutions de gestion de l'énergie adaptées aux cycles des réseaux.

Enfin, la multiplicité des environnements de recharge, publics ou privés, particuliers ou collectifs, implique de mettre en place des systèmes d'information et de facturation performants, destinés aux entreprises et aux prestataires de services automobiles.

## "Smart grid" – Les réseaux intelligents

### Contexte

Le réseau électrique fait face à de multiples contraintes. Les besoins en énergie ne cessent d'augmenter, les infrastructures électriques sont vieillissantes ou sous-capacitaires, les installations doivent devenir plus respectueuses de l'environnement, les sources d'énergie renouvelable se multiplient mais restent intermittentes et diffuses...

Le réseau doit donc évoluer vers une infrastructure électrique performante combinée à une infrastructure informatique intelligente : c'est le réseau intelligent ou "smart grid", qui permettra de continuer à assurer l'équilibre entre la production et la consommation d'énergie.

En ce qui concerne la consommation d'énergie, les citoyens et les entreprises deviennent plus énergie-efficaces ; du côté de la production, les opérateurs de réseau (transmission et distribution) développent des systèmes d'automatisation et de contrôle ; et entre les deux, de nouveaux mécanismes se mettent en place : effacement, gestion optimisée des sources d'énergie renouvelable, réduction de la pointe notamment carbonée, valorisation financière de la modification des comportements d'utilisation, etc.

### Offres

Schneider Electric propose des produits et des solutions pour tous les grands domaines de la "smart grid" :

- Bâtiments, sites industriels et résidentiels : produits et solutions d'efficacité énergétique, solutions complexes de gestion intégrée de l'énergie, gestion de projet opérationnelle et financière, systèmes de charge de véhicules électriques.
- Production d'énergie renouvelable : installation et équipement de centrales solaires, éoliennes ou hydroélectriques, systèmes d'automatisation et contrôle, SCADA (*Supervisory Control And Data Acquisition*), ingénierie et maintenance.
- Distribution : contrôle et automatisation des sous-stations (entre réseaux haute et moyenne tension, moyenne et basse tension), SCADA, systèmes de protection et de mesure, appareillages de coupure.
- *Demand-response* : conseil et mise en œuvre de plates-formes logicielles de partage des données et d'effacement des pics de consommation destinées aux opérateurs d'énergie.

## Offre de récupération des équipements contenant du SF<sub>6</sub>

Dans le cadre de son baromètre Planète & Société, Schneider Electric s'est fixé pour objectif de créer des filières de traitement du gaz SF<sub>6</sub> pour les produits arrivés en fin de vie dans 10 pays, en Europe et en Chine. Le SF<sub>6</sub> est un gaz utilisé dans des appareils de coupure en moyenne tension comme isolant. Ce gaz a le plus fort pouvoir réchauffant et nécessite donc un traitement spécifique pour éviter les fuites dans l'atmosphère.

Les premiers appareils contenant du gaz SF<sub>6</sub> vendus par Schneider Electric arrivent en fin de vie depuis le début des années 2000. L'objectif est de développer des offres commerciales proposant aux clients de récupérer leurs appareils contenant du SF<sub>6</sub> arrivés en fin de vie et d'en extraire intégralement le gaz pour le recycler.





À fin 2011, 8 pays avaient mis en place une filière de récupération avec un responsable de l'offre en local, une solution de récupération (Schneider Electric ou partenaire), une communication vers les clients et des récupérations effectives : Australie et France (depuis 2009), Suède (depuis 2010), Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne et Royaume-Uni (depuis 2011). Un effort considérable a été réalisé au deuxième semestre 2011 pour structurer l'offre de récupération effectivement en place dans les pays et remonter les informations et éléments de preuve au *corporate*.

Dans bien d'autres pays, des actions ponctuelles de récupération ont été effectuées : Hongrie, Israël, Suisse, Italie, Japon, Colombie, Costa Rica, Estonie, Ukraine, Irlande, Afrique du Sud, Turquie, Vietnam, Arabie Saoudite... Cependant, ces pays n'ont pas mis en place d'organisation locale dédiée.

En Norvège, une filière de récupération a été mise en place par le pays. Le recyclage du SF<sub>6</sub> est une obligation légale et les clients de Schneider Electric traitent avec les organisations chargées de recycler les déchets électriques et électroniques. Ce pays n'est pas comptabilisé dans l'indicateur.

## 2.3 Relations avec les sous-traitants et fournisseurs

### Démarche

Schneider Electric, signataire du Pacte Mondial, s'est engagée dans une démarche ambitieuse visant à intégrer les enjeux du développement durable dans le processus de sélection et de travail avec ses fournisseurs. Cette démarche est d'autant plus essentielle que le volume d'achats de Schneider Electric représente plus de 11 milliards d'euros.

Schneider Electric a déployé une charte dédiée aux fournisseurs, appelée *Supplier Guide Book*, qui comprend un paragraphe important sur ses attentes en matière de développement durable dans quatre grands domaines : santé et sécurité, droits de l'homme, éthique, environnement.

Depuis 2004, le Groupe accompagne ses fournisseurs afin qu'ils s'engagent eux-mêmes publiquement et adhèrent directement au Pacte Mondial. Cette initiative est un des piliers de la démarche de Schneider Electric. Un indicateur clé de performance a d'ailleurs été défini dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *One* 2009-2011 : à fin 2011, plus de 50 % des achats de Schneider Electric étaient réalisés avec des fournisseurs référencés signataires des 10 Principes du Pacte Mondial ou de l'EICC. Cela représente notamment une progression de 8 points en 2011.

### Plans d'action

La démarche de Schneider Electric auprès de ses fournisseurs dans le domaine du développement durable s'articule autour de trois principaux plans d'action.

#### 1. Intégration de la démarche achats durables dans la sélection de nouveaux fournisseurs

Pour qualifier ses nouveaux fournisseurs, Schneider Electric utilise un processus (*Schneider Supplier Quality Management*) qui s'appuie sur un questionnaire d'évaluation combiné à des audits sur site et réalisés par des spécialistes Qualité de Schneider Electric.

Ce processus comprend un volet spécifique sur l'environnement et le développement durable et vise à évaluer l'adéquation du fournisseur au regard de l'ambition du Groupe sur 3 axes :

- responsabilité sociétale en lien avec les principes du Pacte Mondial ;
- environnement : ISO 14001, ISO 14062 sur l'éco-conception, REACH et RoHS ;
- sécurité : santé, normes de sécurité, accidents et taux de gravité.

Les critères liés au développement durable comptent pour près de 15 % de l'évaluation des fournisseurs. En outre, tous ces

critères requièrent des niveaux minimum, au-dessous desquels un fournisseur ne sera pas retenu pour travailler avec Schneider Electric. En 2011, Schneider Electric a réalisé plus de 260 audits de ce type.

Ce processus de qualification s'applique à tous les nouveaux fournisseurs et aux fournisseurs existants dans certains cas. Il est renforcé par les Conditions Générales d'Achats auxquelles tout fournisseur doit se conformer : directives de l'OCDE sur le développement durable, dix principes du Pacte Mondial des Nations unies et règles définies dans la norme ISO 14001. Les fournisseurs s'engagent également à respecter toutes les législations et réglementations nationales, le règlement REACH et les directives RoHS, et, plus généralement, les lois et règlements relatifs à l'interdiction ou la restriction de l'utilisation de certains produits ou certaines substances.

#### 2. Accompagnement de l'adhésion des fournisseurs au Pacte Mondial

Une communication sur l'importance que revêt l'adhésion au Pacte Mondial est faite auprès de chaque fournisseur majeur par son pilote achat du Groupe après que celui-ci a été préalablement formé à la démarche. Le pilote achat vient également souvent en aide au fournisseur pour l'accompagner dans cette démarche et lui faire bénéficier de l'expérience de Schneider Electric.

Depuis 2011, l'axe développement durable est devenu un des 7 piliers de mesure de la performance des fournisseurs permettant notamment aux plus performants d'entre eux de devenir un fournisseur "Préféré" du Groupe. L'adhésion au Pacte Mondial est un point clé de cette évaluation.

#### 3. Déploiement d'initiatives éco-responsables

Schneider Electric déploie plusieurs initiatives éco-responsables avec ses fournisseurs.

Par exemple, Schneider Electric a fait le choix d'aller au-delà des réglementations européennes REACH et RoHS. Au sein du Groupe, la démarche est donc déployée sur l'ensemble du portefeuille produit et donc sur l'intégralité des fournisseurs indépendamment de leur origine géographique.

Par ailleurs, Schneider Electric a lancé en 2011 une mise à jour de l'analyse de l'impact carbone des achats de l'entreprise, dans le cadre de son bilan carbone. Au travers de cette démarche, et sur des secteurs d'achat les plus pertinents, Schneider Electric a sensibilisé les acheteurs et certains de ses fournisseurs à l'importance de ce sujet.

Enfin, le Groupe, de par la nature même de son activité, incite en permanence son écosystème (incluant les clients et les fournisseurs) à mettre en place des solutions d'efficacité énergétique.

## Perspective 2012-2014

Dans le cadre de son programme d'entreprise 2012-2014, Schneider Electric souhaite aller encore plus loin dans le travail avec ses fournisseurs dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociétale.

Un axe consistera à motiver les fournisseurs du Groupe pour déployer et suivre des plans de progrès en regard de la norme ISO 26000. L'action s'appuiera à la fois sur un positionnement de la dimension développement durable au cœur de l'activité de l'acheteur et sur un processus d'évaluation externe de la performance des fournisseurs.

Sur un autre plan, le Groupe travaille aujourd'hui à développer sa capacité à innover avec ses fournisseurs et tout particulièrement dans les domaines de l'éco-conception.

## Illustrations

En 2011, lors d'une journée mondiale organisée spécifiquement pour les fournisseurs "Préférés", une emphase toute particulière a été mise sur l'importance que revêtent, pour Schneider Electric, les aspects liés au développement durable. Pendant cette journée, Schneider Electric a tenu à récompenser ses fournisseurs les plus performants, notamment dans une catégorie Planète et Responsabilité Sociétale où un trophée a été remis.

Une autre illustration est l'engagement de Schneider Electric pour soutenir le réseau des petites et moyennes entreprises. Cela se traduit notamment par une approche de travail adaptée avec certains fournisseurs. En France, Schneider Electric est un acteur clé du Pacte PME International.

Schneider Electric est, de plus, un acteur engagé pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Vainqueur du trophée de l'Association des Paralysés de France en 2010, Schneider Electric était Sponsor de la cérémonie 2011 où ont été remis les trophées de l'année. Au travers des achats, et grâce à ses actions de sous-traitance avec des ateliers protégés ou des Centres d'Adaptation au Travail (CAT), Schneider Electric continue à accentuer son engagement dans ce domaine.



## 2.4 Nos Principes de Responsabilité

L'entreprise est en interaction constante avec l'ensemble de ses parties prenantes partout dans le monde : ses frontières s'élargissent, son environnement évolue de plus en plus vite, ses activités se globalisent et ses responsabilités s'accroissent.

Schneider Electric souhaite réaffirmer sa volonté de respecter les lois et les réglementations de chaque pays où il intervient.

L'enjeu est bien d'être et de rester à la hauteur de la confiance que ses clients et plus largement ses parties prenantes lui accordent. Pour accompagner chaque collaborateur dans cette démarche, le Groupe insiste sur l'importance et la place de la responsabilité au cœur de sa gouvernance d'entreprise.

Le Groupe compte aujourd'hui environ 140 000 collaborateurs dans le monde. Suite aux différentes acquisitions réalisées, il a su intégrer cette exceptionnelle diversité professionnelle et culturelle pour en faire son avantage. Prenant appui sur les valeurs du Groupe, le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* constitue son socle de références communes. La mission de Schneider Electric prend alors tout son sens : s'engager auprès des individus et des organisations afin de les aider à tirer le meilleur de leur énergie.

### Un cadre de référence commun : Nos Principes de Responsabilité

*Nos Principes de Responsabilité* est un document synthétique de 15 pages aussi pragmatique et réaliste que possible, regroupant les engagements communs du Groupe envers les salariés, les partenaires, les actionnaires, la planète et la société. *Nos Principes de Responsabilité* ne prétendent pas couvrir l'ensemble des dilemmes éthiques mais proposent une ligne de conduite. Ils sont enrichis localement pour répondre à des contraintes légales ou des pratiques locales.

*Nos Principes de Responsabilité* ont été élaborés dans le respect des 10 principes du Pacte Mondial, les principes de gouvernement d'entreprise, la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les normes internationales du travail ; par construction, ces principes sont conformes aux normes internationales et parmi celles-ci, celles relatives à la lutte contre la corruption.

Aujourd'hui, *Nos Principes de Responsabilité* ont été traduits en 30 langues et communiqués à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Une clause a été ajoutée dans tous les contrats de travail pour spécifier que les nouveaux arrivants ont pris connaissance de *Nos Principes de Responsabilité* lors de leur entrée chez Schneider Electric.

### Des processus adaptés

Le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* propose à chaque collaborateur une méthode pour se poser les bonnes questions et être orienté vers les bons correspondants selon deux approches :

- un processus détaillé de questionnement permet d'avoir les bons réflexes lorsqu'il est nécessaire de faire face à une situation délicate. Celui-ci peut être synthétisé en trois étapes :
  1. consulter l'Intranet dédié au programme,
  2. contacter son responsable hiérarchique et/ou un membre des services partagés concernés (juridique, finance, Ressources Humaines (RH), environnement...),
  3. contacter le conseiller *Principes de Responsabilité* de son entité opérationnelle ;
- un processus d'alerte guide pas à pas les collaborateurs vers les bonnes instances :
  1. contacter ses responsables hiérarchiques,
  2. utiliser les canaux internes existants (juridique, finance, RH, environnement...),
  3. contacter le Comité de Conformité du Groupe.

**Trois outils accessibles à tous les collaborateurs**

- Un Intranet, disponible sur la page d'accueil de l'ensemble des collaborateurs, regroupe toutes les informations concernant le programme et *Nos Principes de Responsabilité*, ainsi que des actualités sur les avancées en la matière.
- Les questions les plus fréquemment posées (FAQ). Cet outil alimenté continûment a été mis en place suite à la collecte des rapports rédigés par les *managers* après présentation du programme et de *Nos Principes de Responsabilité* à leurs équipes.
- Un module de formation en ligne *e-learning*. L'objectif est qu'à la fin de la session, l'apprenant soit familiarisé avec *Nos Principes de Responsabilité* et plus à l'aise pour les transposer dans son cadre professionnel. À fin 2011, plus de 21 000 collaborateurs ont effectué le module : 94 % notent le module bon ou excellent.

**Un système d'alerte professionnelle**

Afin de permettre à chaque collaborateur d'exercer son droit d'alerte, un système d'alerte professionnelle est en cours de déploiement.

En conformité avec les législations locales, cette solution du marché hébergée par une société indépendante propose des catégories d'alertes, un questionnaire, un protocole d'échange d'information entre le lanceur d'alerte et la personne chargée de l'instruction. Les acteurs majeurs de ce processus sont les *Compliance Officers* (cf. "Une organisation et des équipes dédiées").

Aujourd'hui mis en œuvre sur le continent américain, une mise en service sur l'ensemble du Groupe est planifiée, accompagnée d'un plan de communication interne et de l'identification des personnes chargées de l'instruction des alertes reçues.

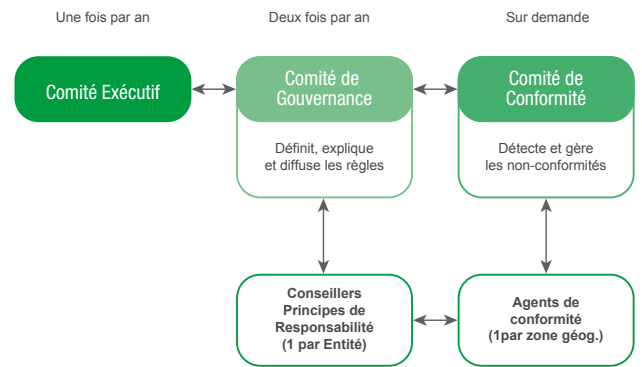
**Une organisation et des équipes dédiées**

Le programme s'appuie sur la mise en place d'une organisation comprenant :

- un Comité de Gouvernance et un réseau de *Conseillers Principes de Responsabilité*.  
Leur mission est d'assurer la mise en œuvre et le bon déroulement du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* ;
- un Comité de Conformité et un réseau de *Compliance Officers* (agents de conformité).  
Leur mission est de détecter et gérer les non-conformités aux processus définis, en cohérence avec les lois et les réglementations locales et *Nos Principes de Responsabilité*.

Acteurs et comités exercent leur autorité à la fois dans des activités d'influence et de contrôle.

En particulier, le Comité de Gouvernance doit s'assurer de la cohérence avec les orientations stratégiques du Groupe. Il fournit aux membres du Comité Exécutif des éléments de tendance opérationnels à intégrer, par exemple, au programme de transformation de l'entreprise.



**Mesure et efficacité du déploiement**

Le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* fait d'abord l'objet d'une communication régulière en interne. L'objectif est de le faire connaître à l'ensemble des collaborateurs et de rappeler aux équipes de direction quelles sont les actions prioritaires qu'elles ont à conduire, en fonction des risques auxquels elles sont exposées sur les territoires où elles opèrent.

Deux actions particulières ont été conduites en 2011 :

- une auprès des Présidents de Pays en milieu d'année pour leur redire l'importance de leur rôle de *sponsor* sur leur pays, les attendus pour la fin de l'année 2011 et répondre à leurs questions ;
- une autre adressée aux 500 principaux responsables du Groupe pour les informer des évolutions apportées au programme et les sensibiliser à nouveau sur l'importance de la communication vers leurs équipes.

Par ailleurs et depuis son lancement en 2010, le programme fait l'objet d'une campagne d'évaluation conduite par l'Audit Interne.

En 2010, *Nos Principes de Responsabilité* ont été déployés sur l'ensemble des entités du Groupe. Les résultats communiqués suite à l'évaluation par l'Audit Interne, intégrant les résultats d'un sondage auprès plus de 10 000 collaborateurs, ainsi qu'un périmètre audité comprenant l'Argentine, la Chine, les Émirats Arabes Unis, les États-Unis, la France, l'Inde, l'Indonésie, l'Italie et la Russie étaient :

- 73 % des collaborateurs interrogés affirment connaître *Nos Principes de Responsabilité* ;
- 84 % des répondants affirment que l'information obtenue est utile et complète.

Sur 2011, l'évaluation a porté sur le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* dans son ensemble, avec un focus particulier sur 19 pays dans lesquels le Groupe intervient, les plus exposés selon l'indice de perception de corruption de *Transparency International*.

L'audit montre un taux de connaissance de *Nos Principes de Responsabilité* à 75 % (83 % si l'on exclut une entité récemment acquise). Au-delà des chiffres, l'audit nous éclaire sur 2 points très importants :

- d'une part, sur les moyens de communication jugés les plus efficaces ;
- d'autre part, sur le niveau de perception de *Nos Principes de Responsabilité* par fonction dans l'entreprise.

Pour 2012, ces enseignements nous conduisent à intégrer une communication dans les programmes de *Schneider Electric University* et engager une action complémentaire sur les fonctions dont le résultat est le plus faible.

### Prix d'excellence 2011

Le Groupe est également fier d'avoir été retenu par *The Ethisphere Institute* pour son indicateur *World's Most Ethical Companies*.

Schneider Electric fait partie des 100 entreprises internationales reconnues pour leur engagement et leur comportement éthique. La mesure de performance porte sur l'existence et la consistance de la gouvernance, la réputation et l'influence de l'entreprise, la qualité des actions en faveur de la citoyenneté et de la responsabilité sociétale, la culture et les actions conduites en faveur de l'éthique. Cette reconnaissance conforte le Groupe dans la mise en œuvre du programme *Responsibility & Ethics Dynamics*.

### Perspectives 2012

Le déploiement du programme se poursuit en 2012 selon différents axes :

- la mise en œuvre des recommandations exprimées pour un audit Interne réalisé fin 2011, en particulier la poursuite d'actions de communication, de moyens de formation vers les collaborateurs des pays les plus exposés aux risques d'atteinte à l'éthique ;
- la poursuite de la mise en œuvre de moyens simples permettant aux collaborateurs d'appréhender opérationnellement les dilemmes éthiques et les aider à se positionner sur le niveau de risque auquel ils peuvent être exposés ;
- l'animation du réseau des Conseillers *Principes de Responsabilité* afin d'obtenir un meilleur maillage entre les principes et les directives et procédures opérationnelles qui devront être aisément disponibles pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.



## 2.5 Contrôle de la lutte anti-corruption

### Démarche et plans d'action

Schneider Electric est soumis à des enquêtes, contrôlé par des agences de notation et des investisseurs sur ses pratiques de développement durable, avec parfois des questions sur des sujets très spécifiques comme la gestion de la lutte contre la corruption. Le Groupe s'efforce de répondre à toutes les questions en toute transparence.

Le Comité de Gouvernance présidé par le Directeur Général Stratégie et Innovation applique un plan de progrès en sept points qui s'appuie sur le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* :

1. identifier des collaborateurs de haut niveau pour superviser le déploiement du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* ;
2. définir les bonnes pratiques pour la prévention des actes illicites, renforçant le rôle majeur du management et prônant l'usage du système d'alerte professionnelle ;
3. s'assurer que toutes les politiques sont compatibles avec *Nos Principes de Responsabilité* ;
4. informer les collaborateurs des standards et des procédures ;
5. mettre en œuvre des systèmes, de suivi, d'audit et de *reporting* ;
6. imposer une discipline pour la mise en pratique des standards et des procédures ;
7. en cas d'atteinte aux principes éthiques, prendre les mesures correctives nécessaires, y compris le renforcement des procédures.

### Illustrations

En totale synergie avec le programme *Responsibility & Ethics Dynamics*, des actions de sensibilisation, associant les fonctions Développement Durable, Juridique, Sécurité et Audit Interne ont été menées en 2011 auprès des responsables hiérarchiques.

Diverses autres initiatives anti-corruption sont mises en œuvre, à l'échelon national ou régional :

- en France, Schneider Electric participe à la définition de standards éthiques au sein de la commission Éthique des Affaires du GIMELEC, groupement des fabricants de matériels électriques ;
- en Russie, Schneider Electric a signé une Charte éthique avec l'*Association of European Businesses* ;
- Schneider Electric Égypte a obtenu une certification anti-corruption spécifique pour ses activités avec la *National Electricity Corporation* au Soudan.

## > 3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale

Ce chapitre traite des impacts environnementaux des activités industrielles du Groupe. Les produits et solutions de Schneider Electric permettant de réduire les impacts environnementaux de nos clients sont traités dans la partie 2 (page 52).

### 3.1 En bref

#### Contexte et ambition

Schneider Electric ne produit ni ne distribue l'énergie. Il conçoit et fabrique des produits électriques et électroniques et propose des solutions intégrées pour de nombreux segments de marché. La grande majorité de ses produits sont des composants d'installation servant à la gestion de l'énergie. Ils consomment peu d'énergie par rapport aux appareils qu'ils contrôlent et les pertes dissipées sont négligeables par rapport à l'énergie transitée. Les activités de production, pour leur part, font essentiellement appel à des techniques d'assemblage et de contrôle et n'intègrent que très peu de procédés à fort impact environnemental tels que la transformation et le traitement des métaux par exemple.

Présent dans plus de 100 pays, connaissant un rythme continu d'acquisitions, Schneider Electric applique une politique environnementale commune à toutes ses entités et déploie les mêmes programmes de certification, de *reporting* et objectifs de performance sur toutes ses implantations géographiques.

Schneider Electric s'engage à protéger l'environnement et la santé humaine par les objectifs suivants inscrits dans le Programme d'Entreprise One :

- déployer la certification ISO 14001 et les *reportings* environnementaux du Groupe sur 100 % des sites industriels et

centres logistiques (de plus de 50 personnes) dans les deux ans après leur création ou acquisition et sur les grands sites tertiaires (de plus de 300 personnes) ;

- déployer des solutions de supervision de l'efficacité énergétique sur 100 sites couvrant 75 % de la consommation totale du Groupe (programme *Energy Efficiency Monitoring*) ;
- réduire de 4 % par an la consommation énergétique des sites, limiter les émissions de SF<sub>6</sub> à 1 % de la consommation (objectif de 1,2 % révisé à 1 %) et ramener la part du fret aérien à 20 % du fret longues distances ;
- suivre les consommations d'eau de tous les sites ISO 14001 et contrôler les déviations (+/- 10 %) ;
- suivre les émissions de COV (Composés Organiques Volatils) de tous les sites ISO 14001 à permis d'émissions ou émettant plus d'une tonne par an ;
- réaliser 2/3 du chiffre d'affaires produits avec des offres ayant une analyse de cycle de vie et un usage de substances chimiques contrôlé et limité (*Green Premium*).

Trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le **baromètre Planète & Société** sur la durée du programme One (2009-2011) :

Objectifs à fin 2011	2011	2010	2009	2008
1. Réduire les émissions d'équivalent CO <sub>2</sub> de 30 000 tonnes par an	- 161 933	- 110 156	- 44 089	-
2. Réaliser 2/3 du chiffre d'affaires produits avec une offre <i>Green Premium</i>	63,7 % ▲	26,1 %	2,6 %	0
3. Permettre à 2/3 des collaborateurs de travailler dans des sites certifiés ISO 14001	70,4 % ▲	69,0 %	63,7 %	58,8 %

NS = indicateur non suivi

La performance de l'année 2008 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme One entre 2009 et 2011.

▲ Indicateurs 2011 audités

Se reporter aux pages 90 à 92 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 61-64 pour l'indicateur 1, 64-67 pour l'indicateur 2 et 67 pour l'indicateur 3)

### Organisation

Au niveau *corporate*, le Département Développement Durable détermine la stratégie environnementale du Groupe et anime les acteurs *corporate* de l'environnement, conjointement avec la Direction des Opérations Industrielles. Le Directeur du Développement Durable est placé hiérarchiquement sous le Directeur de la Stratégie et Innovation (membre du Comité Exécutif du Groupe).

Le Directeur de l'Environnement, placé hiérarchiquement sous le Directeur des Opérations Industrielles (membre du Comité Exécutif du Groupe), définit et déploie les politiques et programmes environnementaux, il reporte les résultats et anime le réseau de responsables environnementaux composé :

- pour la gestion des produits : de responsables environnement dans chaque Activité en charge de la conception et de la gestion de l'offre, de délégués environnement chargés de l'évaluation des impacts marketing et d'éco-référents experts de la prise en compte de l'environnement dans la conception des produits ;
- pour la gestion des sites : de responsables environnement dans chaque grande zone géographique du monde, de responsables environnement dans les pays dotés d'une activité significative, de responsables environnement dans chaque site industriel ou logistique.

En 2010, l'organisation au sein de la Direction des Opérations Industrielles a évolué pour passer d'un pilotage uniquement au niveau *corporate* à une organisation régionalisée (Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Europe – Moyen-Orient, Afrique et Amérique du Sud). Trois Directeurs Sécurité, Environnement et Immobilier (SERE – *Safety, Environment, Real Estate*) ont été nommés ; ils sont chargés, chacun sur leur périmètre géographique, de mettre en œuvre la politique du Groupe sur ces sujets pour l'ensemble

des sites et de réaliser le *reporting* des plans de progrès. Une coordination de ces trois directeurs est organisée formellement tous les trimestres de façon à garantir une cohérence des politiques Sécurité, Environnement et Immobilier sur l'ensemble du Groupe. Les directeurs SERE animent un réseau de plus de 200 responsables du management environnemental des sites industriels, logistiques et administratifs.

Ces réseaux disposent d'outils de gestion et de partage d'expériences (directives, guides d'applications, Intranet spécifique, bases de données...).

Le Directeur des Transports, au sein de la Direction des Opérations Industrielles, est en charge de mesurer et réduire les émissions de CO<sub>2</sub> du fret au niveau Groupe.



### Faits marquants 2011

- Indexation de la part variable des rémunérations des membres du Comité Exécutif à une ou plusieurs composantes du baromètre Planète & Société, choisies en fonction de leur champ d'action ; notamment *Green Premium* pour les Activités et les Opérations Industrielles, les réductions de CO<sub>2</sub>, ISO 14001 et *Energy Efficiency Monitoring* pour les Opérations Industrielles.
- Très forte hausse de l'indicateur *Green Premium*, grâce notamment au rattachement du Directeur de l'Environnement au membre du Comité Exécutif en charge des Opérations Industrielles, ainsi qu'à l'indexation d'une part de la rémunération variable des directeurs d'Activité sur les plans de progrès liés à *Green Premium*.
- Réduction soutenue des émissions de CO<sub>2</sub>, grâce aux efforts sur les processus industriels pour réduire les taux de fuite de SF<sub>6</sub> (0,94 % de fuite à fin 2011).

## 3.2 Réduction des émissions de CO<sub>2</sub>

### Démarche

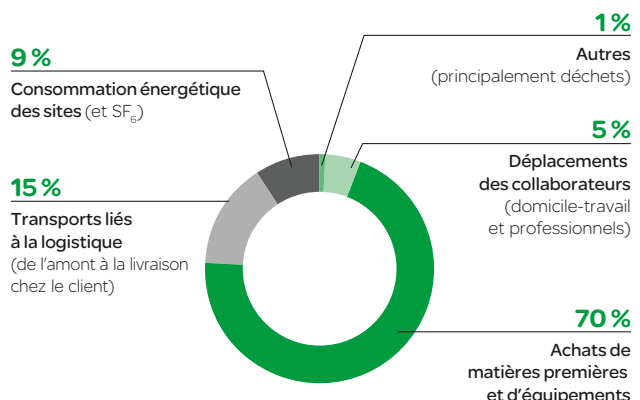
Schneider Electric n'est pas soumise aux quotas européens sur les émissions de carbone, du fait d'une activité industrielle globalement peu émettrice comparée aux industries énergivores. Schneider Electric est ainsi classée dans les secteurs faiblement émetteurs par le *Carbon Disclosure Project*<sup>(1)</sup>. Néanmoins, le Groupe a défini un plan d'action de réduction de ses émissions de carbone.

Schneider Electric a remis à jour en 2011, avec le soutien du cabinet de conseil Carbone 4, le bilan carbone déjà réalisé en 2007 (sur les données 2006), depuis l'activité de tous ses fournisseurs en amont jusqu'à l'activité logistique aval pour distribuer ses produits à ses clients. Les principaux postes d'émissions restent identiques : les achats de matières premières (aciers, plastiques, métaux) et d'équipements représentent environ 70 % du total. La logistique intégrant l'amont et l'aval jusqu'aux fournisseurs et clients de premier niveau représente 15 %, dont la majeure partie sur le fret routier. Schneider Electric a pour objectif de réduire de 10 % ces émissions au cours des trois prochaines années. Les émissions directes (scope 1 et 2) dans les bâtiments du Groupe représentent environ 9 %. Postes plus modestes, les déplacements des collaborateurs et les déchets représentent respectivement 5 % et 1 %.

Cette répartition d'émissions est représentative d'une activité de seconde transformation.

Par rapport aux émissions évaluées en 2006, l'intensité carbone de l'activité a baissé et certains postes ont fait l'objet d'un travail spécifique dont les résultats sont très visibles : les émissions de SF<sub>6</sub> par exemple ont fortement diminué.

Enfin, la structure des émissions a évolué : le fret a baissé en pourcentage suite à une correction méthodologique des chiffres 2006.



(1) Source : Carbon Disclosure Project 2008, Enquête menée auprès des entreprises françaises du SBF120.



Dans le cadre du baromètre Planète & Société, Schneider Electric s'est fixé comme objectifs sur 2009-2011 de :

- réduire ses émissions d'équivalent CO<sub>2</sub> de 30 000 tonnes par an sur la totalité des périmètres 1 et 2 au sens du *GHG Protocol*<sup>(2)</sup> (les émissions de gaz SF<sub>6</sub> dans les sites industriels concernés, et la consommation énergétique des sites industriels et logistiques et d'une partie des sites tertiaires) ainsi que sur une partie du périmètre 3 au sens du *GHG Protocol*<sup>(1)</sup> (le fret aérien dans le mix transport du fret de longues distances<sup>(2)</sup>). L'objectif à atteindre revient à réduire d'environ 15 % sur trois ans les émissions de CO<sub>2</sub> à périmètre constant par rapport à 2008. Ces réductions sont des émissions "évitables" grâce à des efforts d'optimisation, voir méthodologie de calcul page 90 ;
- mettre en place des filières de récupération du gaz SF<sub>6</sub> dans 10 pays. Les premiers appareils contenant du gaz SF<sub>6</sub> vendus par Schneider Electric arrivent en fin de vie depuis le début des années 2000. L'objectif est de développer des offres commerciales proposant aux clients de récupérer leurs appareils contenant du SF<sub>6</sub> arrivés en fin de vie et d'en extraire intégralement le gaz pour le recycler (cf. pages 55-56).

Sur la période du programme *One* (2009 -2011), Schneider Electric a économisé près de 162 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>. L'objectif de réduction de 30 000 tonnes par an soit 90 000 tonnes sur la période a donc été dépassé.

Les actions de pilotage suivantes ont été menées pour concourir à l'objectif :

- l'empreinte carbone des périmètres 1 et 2 au sens du *GHG Protocol* est calculée mensuellement, ainsi que la mesure de la performance de chaque site concerné ;
- depuis 2010, la performance carbone est présentée mensuellement au Comité de Direction de la Direction des Opérations Industrielles par le Directeur Environnement du Groupe et les trois directeurs Sécurité, Environnement et Immobilier (SERE – *Safety, Environment, Real Estate*) ;
- depuis 2010, l'objectif de réduction de l'empreinte carbone est pris en compte dans la part variable du salaire de toutes les personnes des Opérations Industrielles bénéficiant d'un bonus ;
- en 2011, la réduction de l'empreinte carbone et le déploiement d'*Energy Efficiency Monitoring* (cf. page 63) sont pris en compte dans la part variable du membre du Comité Exécutif chargé des Opérations Industrielles.

Schneider Electric a travaillé en 2011 à la définition de ses nouveaux objectifs de réduction d'émissions de carbone pour la période 2012-2014, dans le cadre du prochain Programme d'Entreprise. La démarche du Groupe consiste à mesurer, contrôler et réduire les émissions de CO<sub>2</sub> en commençant par les émissions les plus directes sur lesquelles il a le plus d'impact et la plus grande fiabilité de mesure (correspondant aux périmètres 1 et 2 définis par le *GHG Protocol*) et en poursuivant par les émissions plus indirectes (correspondant au périmètre 3 du *GHG Protocol*). Ainsi, Schneider Electric maintient pour la période 2012-2014 l'objectif plafond de 0,95 % de fuites de SF<sub>6</sub> et inscrit dans le baromètre Planète & Société de nouvelles ambitions :

- 10 % d'économies de ses consommations énergétiques ;
- 10 % d'économies de CO<sub>2</sub> dans les transports.

(1) Le *Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)* est l'outil de comptabilisation des émissions d'équivalent CO<sub>2</sub> le plus répandu dans le monde. Le périmètre 1 correspond aux émissions de gaz à effet de serre provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise. Le périmètre 2 correspond aux émissions provenant de la génération d'électricité consommée par l'entreprise. Le périmètre 3 correspond à toutes les autres émissions indirectes de l'entreprise provenant de sources qu'elle ne détient ou ne contrôle pas (transport, utilisation de produits et services, etc.).

(2) Le fret longues distances comporte le fret aérien et le fret maritime.

## Plans d'action

### Actions de réduction des émissions de SF<sub>6</sub>

La performance de l'indicateur du baromètre Planète & Société d'économies de CO<sub>2</sub> est en grande partie due à la réduction des fuites de SF<sub>6</sub> dans les processus de production, grâce à :

- un *reporting* rendu obligatoire et mensuel depuis 2010 contre bisannuel en 2009 ;
- une Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC) déployée sur les processus de fabrication intégrant du gaz SF<sub>6</sub> dès 2010 ;
- des améliorations de processus et de mesure sur certains sites particulièrement émetteurs, en particulier les sites de SCFME Libourne (France), le plus gros site européen, et le site de SBLMV Pékin (Chine), le plus important site asiatique en matière de consommation de SF<sub>6</sub>.

À noter que les réductions d'émissions de SF<sub>6</sub> donc de CO<sub>2</sub> équivalent sont normalisées, c'est-à-dire calculées à niveau de production équivalent d'une année sur l'autre.

Pour atteindre l'objectif du baromètre Planète & Société, les fuites industrielles de gaz SF<sub>6</sub> devaient être ramenées d'un taux de 4 % à fin 2008 à un taux de 1,2 % fin 2011 du gaz consommé en production.

L'objectif pris en 2011 était d'aller au-delà et de viser 1 %. Cet objectif a été dépassé avec un taux de fuite effectif de 0,94 %.

### Économies d'énergie

Les sites de Schneider Electric sont dans l'ensemble peu consommateurs en énergie, comparés aux industries énergivores. Cependant, Schneider Electric se veut exemplaire dans la réduction de ses consommations énergétiques en appliquant ses propres solutions.

### Programme *Energy Action*

#### Démarche

*Energy Action* est un programme de réduction continue des consommations énergétiques sur tous les sites du Groupe. Ces objectifs sont de :

- réduire les consommations énergétiques (électricité, gaz, pétrole) et donc réduire les coûts ;
- déployer les offres d'efficacité énergétique de Schneider Electric sur ses propres sites ;
- sensibiliser les collaborateurs de Schneider Electric aux nouvelles offres d'efficacité énergétique et à la manière dont ils peuvent contribuer à leur développement.

Autour de 9 % des émissions totales du Groupe proviennent des consommations énergétiques de ses sites (selon le bilan carbone de 2012). L'efficacité énergétique des sites, avec un objectif de - 4 % en 2010 par rapport à 2009 et de - 4 % en 2011 par rapport à 2010, contribue à atteindre l'objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du baromètre Planète & Société.

Depuis 2005, Schneider Electric se fixe des objectifs de réduction annuels et publie (en interne) chaque année les consommations énergétiques de ses sites de production et de logistique dans le



cadre du programme *Energy Action*. De 2005 à 2008, l'objectif de réduire de 10 % la consommation énergétique par personne et par site de production a été globalement atteint et dans certains cas dépassé.

Le baromètre Planète & Société du programme *One* (2009-2011) a élargi le suivi des consommations aux sites tertiaires de plus de 300 collaborateurs en les intégrant dans les objectifs de certification ISO 14001 des sites. Le siège social du Groupe en France a ainsi reçu la certification de gestion environnementale ISO 14001, la certification EN 16001 de gestion de l'énergie en 2010 et la nouvelle certification ISO 50001 en 2011. Les consommations énergétiques des sites sont suivies mensuellement en Comité de Direction de la Direction des Opérations Industrielles depuis 2010. La Direction des Opérations Industrielles a la responsabilité de l'ensemble des sites du Groupe.

### Plans d'action

Le programme *Energy Action* utilise les activités de services énergétiques de Schneider Electric pour identifier les opportunités dans les domaines clés que sont le chauffage, la ventilation et l'air conditionné (CVAC), certains équipements (comme les compresseurs à air), l'éclairage et des procédés industriels spécifiques.

De nombreuses initiatives et campagnes de sensibilisation sont menées en interne pour améliorer la compréhension des avantages à court et long termes de l'efficacité énergétique. Il existe également un site Intranet dédié, qui permet de suivre les évolutions et les résultats obtenus dans le cadre d'*Energy Action*. Des manifestations et colloques thématiques ont été organisés en France, en Grande-Bretagne, en Corée, en Turquie, en Afrique du Sud, à Singapour, aux États-Unis à l'attention des clients et, plus largement, des partenaires du Groupe.

Ce programme a permis les réalisations suivantes en 2011 :

- 155 sites ont été formellement audités en interne sur leur consommation d'énergie au cours des 3 dernières années ;
- environ 3 millions d'euros ont été investis dans des projets d'efficacité énergétique, généralement avec un retour sur investissement inférieur à trois ans ;
- 100 000 appareils d'éclairage ont été remplacés, 500 variateurs de vitesse ont été utilisés, 1 900 compteurs ont été répartis sur 160 sites et des centaines de capteurs, régulateurs et systèmes de gestion des bâtiments ont été installés.

Dans l'objectif de gagner 10 % supplémentaires d'efficacité énergétique sur 3 ans comparé à 2011, le programme d'entreprise 2012-2014 comprend les objectifs suivants :

- installation d'outils de contrôle à distance des consommations énergétiques et du tableau de bord "Summit dashboardDView" de *Summit Energy* pour tous les sites de plus de 5 000 m<sup>2</sup> ;
- mise aux normes ISO 50001 de gestion de l'énergie de 20 sites ;
- identification des opportunités de réduction de la consommation d'énergie sur tous les sites grâce à des audits *Energy Action*.

### Illustrations

Équipement de bâtiments :

- En Inde, le site d'Hyderabad a mis en place une gamme étendue de solutions de gestion de l'énergie Schneider Electric en installant des détecteurs de mouvements et de lumière, des variateurs de vitesse dans le système hydro-pneumatique, et un système de gestion du bâtiment pour contrôler la température en centrale. Tous ces efforts ont permis de réaliser une économie brute de

39 % sur la consommation totale d'énergie du site, résultat récompensé par la remise du premier prix dans la Catégorie Générale des *National Energy Conservation Awards* en 2011 (décerné par le Bureau de l'efficacité énergétique indien).

- En Allemagne, le toit de l'usine de Ratisbonne a été équipé en 2011 de 12 500 m<sup>2</sup> de panneaux solaires représentant désormais la plus grande installation de ce type dans la région de Ratisbonne.

À Carros (France), l'efficacité énergétique a été prise en compte dans la conception architecturale du nouveau bâtiment :

- l'architecte a pu s'engager sur une consommation énergétique annuelle limitée à 40 kW/m<sup>2</sup> ;
- des panneaux photovoltaïques ont été installés sur le toit pour couvrir pratiquement tous les besoins en énergie et un toit végétal a été mis en place sur la zone de connexion ;
- des bardages métalliques double peau ont été posés sur les parois ouest du bâtiment pour réduire les flux thermiques et éviter leur absorption par ce dernier ;
- des plaques en métal colorées ont été intégrées aux parois est du bâtiment, pour permettre d'utiliser un refroidissement naturel pendant certaines heures de la nuit ;
- de l'eau est pompée et utilisée par le système de refroidissement naturel.

Processus : le Département *LifeSpace* a réussi à réduire de 20 à 30 % sa consommation d'énergie en installant plusieurs variateurs de vitesse dans les machines de moulage par injection et la tour de refroidissement sur 5 sites de production de la zone Asie-Pacifique (Chine, Malaisie, Vietnam, Inde et ÉAU). Le site malaisien (CMK) a réalisé à lui seul des économies totales de 17 000 euros entre avril et août 2011.

*Energy Action* en Amérique du Nord : le site de Smyrna (Tennessee), qui fabrique des appareillages de commutation moyenne tension et occupe la fonction de Centre de conception technique pour les équipements de distribution électrique, a installé un système de génération d'énergie solaire photovoltaïque d'1 MW. Cette installation photovoltaïque bitension, parmi les premières au monde, sera utilisée comme source d'énergie verte et comme laboratoire d'essai pour les technologies Schneider Electric. L'électricité produite par le système permet d'alimenter plus de la moitié du site, en utilisant la lumière du soleil comme seule source d'énergie.

### Programme *Energy Efficiency Monitoring* (EEM)

*Energy Efficiency Monitoring* est un programme de supervision centralisée de la performance énergétique (excluant les variations de température et de production). Son objectif est de superviser sur un même tableau de bord, accessible aux différents niveaux de gestion, la performance énergétique de tous les sites inclus dans le périmètre du reporting environnemental du Groupe pour :

- gérer précisément le coût de l'énergie ;
- comparer la performance des sites pour identifier les inefficacités ;
- contribuer à atteindre les objectifs environnementaux du Groupe.

À fin 2010, près de 60 usines parmi les plus consommatrices en Amérique du Nord et en Europe ont déployé EEM pour mesurer précisément leur consommation énergétique.

En 2011, Schneider Electric a continué le déploiement de EEM dans ses sites les plus énergivores pour mesurer précisément les réductions de consommations énergétiques, en corrigeant les effets de variations climatiques et le niveau d'activité d'une année sur l'autre.





L'objectif pour 2011 était de déployer EEM dans 100 usines couvrant au moins 75 % des consommations énergétiques du Groupe. À fin 2011, l'objectif a été dépassé puisque 160 sites disposent d'outils de contrôle à distance de leurs consommations énergétiques, représentant environ 90 % du total des consommations.

#### Programme Green IT

*Green IT* est un programme visant à réduire les consommations énergétiques de l'infrastructure de technologies de l'information de Schneider Electric (centres de données, serveurs et appareils informatiques) et à utiliser les technologies de l'information pour réduire les déplacements en déployant des systèmes de télé-présence/HD vidéoconférences.

Les principaux objectifs sont :

- d'optimiser le nombre de centres de données et leur efficacité énergétique en utilisant les produits et solutions Schneider Electric ;
- de former tous les employés du secteur informatique sur les meilleures pratiques d'efficacité énergétique et carbone ;
- de veiller à ce que plus de 80 % du matériel acheté soient évalués *Energy Star*.

En 2011, les actions suivantes ont été menées :

- consolidation de trois des principaux centres de données opérant la plateforme SAP du Groupe sur un site unique avec une efficacité énergétique optimisée (PUE<1,2), ce qui a permis d'économiser 240 MWh ;
- déploiement d'un module de formation électronique *Green IT* auprès de tout le personnel informatique ;
- poursuite du plan de virtualisation des serveurs à travers le monde, ce qui a permis une baisse moyenne de 40 % de la consommation électrique.

#### Actions de réduction des émissions liées au fret

##### Fret longues distances

En 2011, la mobilisation des acteurs clés de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique a permis de continuer les efforts de réduction de la part du fret aérien au profit du transport maritime dans le fret longues distances. Les économies de CO<sub>2</sub> réalisées par ces actions entrent dans l'indicateur carbone du baromètre Planète & Société 2009-2011. En 2011, le tonnage du fret aérien représente 17 % des tonnages cumulés de fret aérien et maritime contre 20 % en 2010.

Un travail sur l'architecture des flux internationaux, en tirant parti de la montée en puissance des "hubs" européens et singapouriens, a par ailleurs permis de diviser par deux le nombre des flux point-à-point du réseau. Il en a résulté une massification des flux sur les autoroutes maritimes qui relient l'Europe à l'Asie et une réduction des émissions de gaz à effet de serre.

##### Fret courtes distances

La rationalisation continue de la logistique a permis, en Europe, de basculer les flux importants de la France à destination de la Russie d'un mode routier vers un mode "shortsea" plus fiable en termes de délai, moins onéreux et plus respectueux de l'environnement.

Concernant le transport routier, qui représente la part la plus importante des émissions de Schneider Electric, le Groupe a pris un rôle actif au sein de "*Smartway Europe*". Cette initiative, qui regroupe une trentaine de multinationales du monde de la logistique, mais également du monde des chargeurs, vise à promouvoir un cadre européen pour adresser les questions d'émissions de CO<sub>2</sub> dans les transports. Schneider Electric est particulièrement impliqué dans les réflexions autour de la mise au point d'un outil qui permettrait de reporter les émissions de dioxyde de carbone sur des bases simples et partagées. Schneider Electric est également partie prenante de l'extension de *Smartway Europe* lancée en Asie sous le vocable de "*Green Freight Asia*". "*Smartway Europe*" et "*Green Freight Asia*" permettent également de promouvoir les bonnes pratiques en termes de développement durable dans les transports et de prôner la mise en place de règles supranationales sur les questions de standardisation des méthodes de mesure des émissions.

##### Objectif de réduction des émissions

En 2011, un nouveau bilan carbone a été lancé à l'échelle du Groupe avec l'ambition de collecter – à l'échelle mondiale sur 70 % de nos coûts de transports – les émissions de gaz à effet de serre générées par les transports. Cette synthèse est basée sur les remontées d'environ 60 des plus gros fournisseurs de transport du Groupe. Cet exercice a donné lieu à des réunions spécifiques collaboratives avec les transporteurs pour bien comprendre leurs hypothèses de calcul et commencer à envisager les actions à mener pour réduire leur empreinte carbone.

De manière plus générale, un cadre de travail a été défini pour préciser les attributs des Fournisseurs Préférés avec qui Schneider Electric a vocation à développer le volume d'activité. Pour prétendre à devenir Fournisseur Préféré, le transporteur doit pouvoir mesurer et transmettre son empreinte carbone.

En 2011, une formation dédiée aux émissions de gaz à effet de serre dans les transports a été montée afin de préciser l'importance de ce sujet dans la stratégie du Groupe, d'expliquer aux équipes la façon de mesurer et consolider le niveau des émissions de CO<sub>2</sub> au niveau mondial à la maille du trimestre, et enfin indiquer les leviers de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à la disposition des équipes logistiques.

Grâce à ce travail, l'année 2011 s'est clôturée par la décision d'inscrire dans le nouveau Programme d'Entreprise qui couvrira la période 2012-2014 un objectif de réduction en intensité de 10 % des émissions de CO<sub>2</sub> liées au fret.

## 3.3 Éco-conception

### Démarche

S'il n'existe pas de contrainte légale généralisée sur l'éco-conception, la pression sur l'utilisation des ressources naturelles, le changement climatique et le respect de la biodiversité doit pousser tous les acteurs publics ou privés à se mobiliser autour de ces questions.

Côté clients, il est inhabituel de spécifier explicitement des critères environnementaux pour un produit mais le fait d'avoir un "fournisseur vert" devient un prérequis.

Les clients globaux, en particulier dans les secteurs de la construction verte ou du transport et des pouvoirs publics, ont besoin de support pour mettre en œuvre leurs politiques environnementales, notamment pour :

- calculer et réduire leur empreinte carbone ;

- anticiper et assurer la conformité aux dispositions réglementaires, particulièrement en matière de produits chimiques ;
- faciliter l'éco-conception de leurs produits et services en fournissant toutes les informations appropriées ;
- réduire les coûts des installations en fin de vie du client en optimisant le recyclage.

Afin d'être le premier à fournir à ses clients toutes les informations environnementales dont ils ont besoin, Schneider Electric a développé *Green Premium*, une éco-marque unique, basée sur des critères clairement définis, incluant l'information environnementale ad hoc sur ses produits.

Une offre est déclarée *Green Premium* si elle satisfait les quatre critères suivants :

- être conforme à la directive européenne RoHS, c'est-à-dire ne pas comporter l'une des six substances répertoriées par cette directive ;
- disposer des informations relatives à la présence de substances dites extrêmement préoccupantes (SVHC – "Substance of Very High Concern") dans le cadre de la réglementation européenne REACH ;
- disposer d'un "Profil Environnemental Produit" (PEP) proposant entre autres un bilan matière, un taux de recyclabilité et le calcul de onze impacts environnementaux dont la consommation de matières premières et d'énergie, l'empreinte carbone, la diminution de la couche d'ozone. Ce profil environnemental est établi sur tout le cycle de vie du produit, de la fabrication à la fin de vie ;
- disposer d'un guide identifiant et localisant les sous-ensembles ou composants nécessitant un processus de recyclage particulier, guide appelé "Instruction Fin de Vie" (*End-of-Life Instruction guide – EoLI*).

Avec un objectif à fin 2011 de deux tiers des ventes mondiales de produits réalisés par des offres *Green Premium* (sur la base des ventes 2008), Schneider Electric se positionne clairement comme le leader du secteur et occupe un rôle unique reposant sur :

- ses offres "vertes" ;
- son évaluation des impacts environnementaux, notamment en termes de substances contenues et de fin de vie ;
- sa transparence au travers d'informations disponibles sur son portail Internet ;
- sa fiabilité d'information en se référant systématiquement aux normes internationales disponibles.

*Green Premium* fait partie intégrante du processus de création et d'évolution des offres Schneider Electric en tant que livrable incontournable pour la commercialisation d'une offre produits.

L'ensemble des informations est mis à disposition des clients de Schneider Electric sur le portail Internet du Groupe. Les informations Conformité RoHS et Teneur en substances SVHC sont disponibles au travers du site web "*Check a Product*" dédié aux informations environnementales. Les informations Profil Environnemental Produit et Instruction Fin de Vie sont disponibles sur le site web "Produits et Services".

## Plans d'action

### Gestion des Substances

Schneider Electric est soumis à la réglementation environnementale européenne, visant particulièrement à encadrer l'usage des substances toxiques.

Le règlement REACH impose la traçabilité des substances dangereuses, la directive RoHS impose l'élimination de six substances : Plomb, Cadmium, Chrome hexavalent, Mercure, Polybromobiphényles (PBB) et Polybromodiphényléthers (PBDE).

Schneider Electric a mis en place le programme RoHS et le programme REACH dès les mises en application de ces règlements européens.

**Le programme RoHS**, initié dès 2006, vise à éliminer les six substances de l'ensemble des produits. En décidant de généraliser l'élimination de ces substances à toutes ses offres produits, concernées ou non par la directive, vendues uniquement sur le marché européen ou mondialement, Schneider Electric s'est ainsi engagée bien au-delà des exigences de la directive européenne.

En 2011, l'effort de mise en conformité des produits s'est poursuivi en particulier pour les nouvelles entités ayant rejoint Schneider Electric. Cependant pour certaines offres très éloignées du champ d'application de la directive RoHS, comme l'appareillage moyenne tension provenant des activités Distribution d'Areva, la décision de mise en conformité RoHS a été différée.

Une nouvelle directive RoHS 2011/65/EU est entrée en vigueur le 21 juillet 2011. La directive précédente, RoHS 2002/95/EC, sera abrogée le 3 janvier 2013, date à laquelle les États membres devront avoir transposé cette directive en règlements nationaux.

La nouvelle directive comporte deux évolutions essentielles, l'extension du scope à l'ensemble de tous les Équipements Électriques et Électroniques d'ici 2019 et le marquage CE, mais ne rajoute pas de nouvelle substance à la liste existante des six substances visées par la première directive.

Grâce à son programme RoHS en place, Schneider Electric est en très bonne position pour assurer la conformité à cette nouvelle directive car l'essentiel du travail de mise en conformité des produits a déjà été réalisé.

Des directives similaires à la directive européenne RoHS sont maintenant en vigueur ou en cours de discussion dans de nombreux pays. La décision de Schneider Electric de généraliser l'application de la directive RoHS à tous ses produits a permis d'anticiper les évolutions des réglementations dans le monde et Schneider Electric est capable d'offrir des produits conformes RoHS sur tous ses marchés (Chine, Corée du Sud, Japon...).

**Le programme REACH**, initié en 2008, vise à :

- s'assurer que les substances utilisées par Schneider Electric et ses filiales sont dûment enregistrées et autorisées dans les applications, conformément aux exigences de la réglementation REACH ;
- formaliser les informations à communiquer auprès des clients sur la présence et la teneur des substances dites dangereuses dans les produits Schneider Electric ;
- anticiper les substitutions inévitables à terme de certaines substances chimiques et éviter tout impact sur les performances des offres de Schneider Electric.

En 2011, le programme REACH a été renforcé principalement sur :

- la prise en compte des mises à jour de la liste des substances publiée par l'Agence Chimique Européenne (ECHA) ;
- le projet de substitution des substances SVHC phtalates dans les câbles ;
- la préparation de la notification des substances SVHC utilisées dans nos produits à l'Agence Européenne des produits chimiques (ECHA) ;
- le lancement du projet visant à intégrer la gestion des substances au cœur de nos systèmes d'information, afin d'anticiper les





impacts d'obsolescence sur nos offres et d'automatiser les rapports REACH de nos produits et ainsi diffuser plus rapidement l'information à nos clients.

#### Informations environnementales

L'éco-marque *Green Premium* garantit aux clients la mise à disposition des informations environnementales relatives aux offres de produits Schneider Electric telles que le Profil Environnemental Produit (PEP) ou l'Instruction Fin de Vie (EoL).

Le programme PEP, partie intégrante de l'approche d'éco-conception, met à disposition des clients les impacts environnementaux du produit durant son cycle de vie en respectant le standard ISO14040. Ce programme est conduit sur l'ensemble des offres développées par Schneider Electric.

L'analyse des caractéristiques environnementales des produits porte sur les éléments suivants :

- le bilan matière ;
- la présence des substances dangereuses selon la directive RoHS ;
- le statut de certification environnementale du site de production ;
- le potentiel de recyclage du produit ;
- le calcul de 11 impacts environnementaux du produit parmi lesquels la consommation de matières premières, la consommation d'énergie, l'empreinte carbone, la diminution de la couche d'ozone, la production d'ozone photochimique, l'acidification de l'air, la production de déchets dangereux, l'eutrophisation de l'eau, la toxicité de l'air.

En 2011, la majorité des documents Profil Environnemental Produit (PEP) a été établie ou mise en conformité avec les exigences du programme *PEPecopassport*, se référant à la norme ISO 14025. Schneider Electric a participé activement au lancement de ce programme indépendant qui regroupe les syndicats professionnels des constructeurs de la filière électrique, électronique et du génie climatique. Faire référence au programme *PEPecopassport* est un gage de rigueur, fiabilité et transparence.

Schneider Electric intègre également le recyclage des produits dans la conception de ses produits afin de favoriser la récupération des matières en fin de vie. Schneider Electric a développé un guide de règles de conception afin d'optimiser les coûts de fin de vie et le taux potentiel de recyclabilité de ses produits.

Ces pratiques conduisent à la publication du taux de recyclage des produits et à des recommandations pour assurer un traitement en fin de vie respectueux de l'environnement. Ces informations sont mises à disposition des clients par les documents Profil Environnemental Produit (PEP).

Ces pratiques se traduisent également par la publication d'informations et de recommandations pour faciliter le recyclage des sous-ensembles ou composants concernés par la directive européenne DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques). En effet, bien que la très grande majorité des offres Schneider Electric ne soit pas ciblée par cette directive, Schneider Electric met à disposition de ses clients des fiches informatives, les Instructions Fin de Vie (EoL), permettant d'identifier et localiser ces sous-ensembles ou composants afin de les recycler par des processus adéquats et respectueux de l'environnement.

#### Respect de la réglementation DEEE et équivalents

Des engagements politiques ou des réglementations visent les déchets des produits électriques en fin de vie, à l'instar de la directive européenne des Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), transposée dans chacun des États de

l'Union. Des réglementations équivalentes existent ou sont en voie de développement au Japon, en Chine, en Inde et aux États-Unis.

La directive DEEE a pour principal objectif d'augmenter le taux de valorisation des déchets électriques les plus importants, comme les équipements ménagers tels que les téléviseurs, les réfrigérateurs, les éclairages ainsi que les matériels de l'information et des télécommunications dont la durée de vie est extrêmement courte. Cependant la directive ne couvre que très marginalement les équipements électriques et électroniques industriels ou de distribution électrique. Elle rend responsable le producteur de l'équipement électrique de la mise en place et du financement de filières dédiées aux équipements électriques pour qu'ils soient collectés et traités spécifiquement. La valorisation et le recyclage sont clairement mis en avant avec des taux minima à respecter.

Bien que ses produits soient quasiment tous hors du champ de la directive DEEE, Schneider Electric s'engage activement dans une démarche responsable de gestion des déchets générés par ses produits mis sur le marché.

En tant que société responsable, Schneider Electric doit pouvoir démontrer l'existence de filières fin de vie organisées. Celles-ci doivent être financées et qualifiées pour la collecte, le traitement et le recyclage de ses produits en fin de vie dans le respect de la santé et de l'environnement.

Cette démarche, menée en collaboration étroite avec l'ensemble des partenaires du Groupe, doit s'effectuer au niveau de chacun des États dans une démarche d'identification et de qualification, voire d'organisation des filières pour le traitement des déchets d'équipements électriques, avec la mise en place d'indicateurs appropriés.

#### Éco-marque Green Premium

En 2011, plus de 400 documents Profil Environnemental Produit (PEP) et plus de 200 Instructions Fin de Vie (EoL) ont été générés.

Associée à plus de 75 % de chiffre d'affaires réalisés par des offres conformes RoHS et disposant des informations REACH, l'ambition de Schneider Electric s'est concrétisée en 2011 par près de 64 % des ventes mondiales de produits réalisés par des offres *Green Premium*, sur la base des ventes 2008.

Le site web *Check a Product* a été consulté de par le monde en moyenne 3 500 fois par mois et plus de 6 000 références produits ont été interrogées mensuellement sur leur statut environnement RoHS et REACH.

2012 sera l'année du déploiement de la campagne Marketing Environnement Schneider Electric, promouvant l'éco-marque *Green Premium* au travers du catalogue électronique Schneider Electric et au travers d'un portail web unique "*Check a Product Green Premium*" pour les informations environnementales RoHS, REACH, PEP, EoL, Directive Batterie. L'année de référence pour le calcul de l'indicateur *Green Premium* sera actualisée.

#### Programme Green Plastic

Ce programme d'innovation technologique vise à rendre les pièces plastiques plus respectueuses de la santé et de l'environnement tout au long du cycle de vie des produits. En effet, le plastique est présent dans quasiment tous les produits de Schneider Electric et la quantité d'équivalents CO<sub>2</sub> pour le synthétiser est estimée à 550 000 tonnes par an.

Le programme *Green Plastic* est mené en collaboration avec les Activités, les équipes chargées des achats de matière, du design, et s'inscrit dans les actions du Groupe dédiées au développement durable.

Le programme poursuit une stratégie unique pour tous types de plastiques s'articulant autour de trois plans de progrès successifs. Un plastique "vert" doit ainsi :

1. être exempt de substances potentiellement toxiques et posséder un scénario de valorisation en fin de vie (matière ou énergie) ;
2. être issu d'une filière de production économe en CO<sub>2</sub> (plastique recyclé ou plastique issu de ressources renouvelables) ;
3. provenir d'une ressource ne concurrençant pas la filière alimentaire ni de manière directe ni de manière indirecte, dans le cas où la solution *Green Plastic* met à profit une matière première d'origine renouvelable.

La valeur ajoutée attendue par les clients en matière de plastiques "verts" porte sur deux axes majeurs :

- des applications résidentielles exemptes de substances préoccupantes, incluant notamment des gammes de produits sans PVC et sans retardateurs de flamme halogénés ;
- des nouvelles offres d'efficacité énergétique, telles que "*Efficient Home*", revendiquant de surcroît des plastiques à très faible impact CO<sub>2</sub>.

Afin de faire progresser la recherche dans ce domaine, Schneider Electric suit une démarche de partenariats. Le Groupe participe ainsi à des plateformes collaboratives telles que la Chaire Bio Plastiques Mines Paristech, ou encore les pôles de compétitivité Axelera (autour de la chimie durable) et Plastipolis (autour de la plasturgie).



### 3.4 Éco-production

#### Démarche

Schneider Electric a renforcé au long de la période 2009-2011 son programme de déploiement de système de management environnemental au-delà des seuls sites industriels vers les sites tertiaires. Tous ces sites contribuent au *reporting*, donc aux objectifs du Groupe. Des objectifs prioritaires d'augmentation du nombre de collaborateurs travaillant dans des sites certifiés ISO 14001 ainsi que de réduction de ses consommations énergétiques ont été fixés sur 2009-2011 dans le cadre du baromètre Planète & Société pour l'ensemble du Groupe. L'objectif de certification permet de porter un effort continu de réduction sur les principaux impacts environnementaux des sites, reportés dans le tableau pages 98-99 :

- la consommation d'énergie ;
- les émissions de CO<sub>2</sub> ;
- les quantités de déchets produits ;
- la part des déchets valorisés ;
- la consommation d'eau ;
- les émissions de COV (composés organiques volatils).

#### Plans d'action

##### Certification ISO 14001 des sites du Groupe

Dès la parution de la norme ISO 14001 en 1996, Schneider Electric a retenu le principe de certification de ses sites. Le Groupe impose depuis plusieurs années la certification ISO 14001 de tous les sites industriels et logistiques de plus de 50 personnes dans les deux ans qui suivent leur acquisition ou leur création.

L'extension de cette directive interne aux sites tertiaires de plus de 300 personnes a été actée dans le programme *One* à partir de 2009 et réellement lancée en 2010. Le siège du Groupe en France, à Rueil-Malmaison a ainsi été certifié en 2010.

L'objectif prioritaire du Groupe, inscrit au baromètre Planète & Société, est de permettre à deux tiers des collaborateurs de travailler dans des sites certifiés ISO 14001. À la fin du programme *One*, en décembre 2011, l'objectif était dépassé avec plus de 70 % des collaborateurs travaillant sur des sites ISO 14001.

Le challenge consiste pour les années à venir à maintenir ce niveau de performance, cela en certifiant tous les nouveaux sites industriels dans un délai de deux ans après leur acquisition ou leur création et à continuer les nouvelles certifications des grands sites tertiaires.

*Nota Bene* : Cela est déjà réalisé, avant le délai de deux ans, pour 26 sites industriels issus de l'acquisition d'Areva D.

#### Gestion des consommations industrielles

##### Consommations en eau

Les consommations d'eau sont analysées en distinguant l'eau puisée dans les nappes phréatiques et celles consommées sur le réseau public. Les eaux puisées aux seules fins de refroidissement et immédiatement rejetées sans altération sont aussi comptabilisées.

Schneider Electric reporte semestriellement les quantités d'eau consommées par ses sites et suit les consommations d'eau *per capita* à périmètre comparable pour évaluer sa performance d'une année à l'autre.

Sur la période du programme d'entreprise *One*, la démarche globale d'éco-production a permis la réduction de 6,8 % des consommations d'eau *per capita* fin 2011 par rapport à la référence fin 2010 à périmètre comparable.

De manière générale, l'eau n'est pas une ressource critique dans les processus industriels de Schneider Electric.

L'eau est essentiellement utilisée à des fins sanitaires, parfois pour le refroidissement et dans certains sites pour du traitement de surface. Dans ce dernier cas, les eaux industrielles rejetées font l'objet d'un traitement en adéquation avec le polluant potentiel et le rejet dans le milieu naturel ou dans une station fait l'objet d'un plan de surveillance.

La production industrielle de Schneider Electric étant majoritairement fondée sur des processus d'assemblage manuel ou automatique de composants et sous-ensembles électriques, elle est assez peu consommatrice d'eau et a peu d'impacts sur la qualité de l'eau.

Néanmoins en 2011, le Groupe a initié un travail d'analyse du positionnement de ses sites industriels relativement au stress hydrique des différentes zones géographiques du monde en utilisant l'outil du WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*).

Dans les années à venir, les sites les plus consommateurs et les plus exposés feront l'objet d'une attention particulière et de plans d'action dédiés, après la mise en place de sites pilotes dans les grandes régions du monde (Amérique, Europe & Afrique, Asie & Pacifique).



#### Consommations en énergie

Voir les plans d'action du Groupe en matière de consommation énergétique pages 62-64.

#### Consommations en matières premières

Afin de proposer à ses clients des produits plus respectueux de l'environnement, Schneider Electric s'attache à miniaturiser ses produits pour économiser les ressources naturelles. Schneider Electric a développé des outils de conception visant à maîtriser les contraintes thermiques et électriques, optimisant ainsi la quantité de matériaux nécessaire à la fabrication de ses produits. Le bilan matière ainsi établi pour tous ses produits est communiqué avec le profil environnemental des produits (PEP). Le choix de matériaux faciles à recycler, de systèmes de clipsage pour démonter aisément les composants, facilite le traitement des matériels en fin de vie. L'analyse du cycle de vie et de la recyclabilité permet également de déterminer les points d'amélioration.

Pour en savoir plus sur le plan d'action global de Schneider Electric relatif aux PEP et aux instructions de fin de vie, voir le chapitre consacré à *Green Premium* pages 64-65. Voir également le programme *Green Plastic* pages 66-67.

Dans le cadre de sa volonté de réduire son empreinte environnementale, Schneider Electric porte une attention particulière à l'utilisation de matières premières recyclées. Ainsi par exemple, 85 % du carton utilisé en Europe et 100 % en Asie provient de matière recyclée. L'Amérique du Nord est plus en retard avec 50 % environ. Concernant les métaux, Schneider Electric achète aux marchés mondiaux, qui intègrent la matière recyclée provenant des déchets valorisés. Le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) a publié en 2011 un rapport dressant l'état des lieux des taux de recyclage des métaux. Ainsi, au niveau mondial, 18 métaux sont recyclés à plus de 50 %, parmi lesquels le plomb, l'or, l'argent, l'aluminium, l'étain, le nickel, le zinc, le cuivre et le fer, et 34 éléments ont un taux de récupération inférieur à 1 %, dont les terres rares. Le PNUE recommande en premier lieu d'améliorer la conception des produits afin de faciliter leur désassemblage et la récupération des métaux en fin de vie, et met l'accent sur la valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Schneider Electric participe aux circuits de recyclage à travers la valorisation de ses propres déchets, avec un objectif de 85 %, et les Instructions Fin de Vie de ses produits.

#### Gestion des déchets, rejets et nuisances industriels

##### Déchets

Reconnue comme l'une des sources principales de pollution mais également une ressource potentielle de matière première, la gestion des déchets est l'une des priorités en matière de protection de l'environnement.

Les principaux rejets de Schneider Electric sont constitués de déchets solides. Leur gestion fait l'objet de progrès continus. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le cadre de la certification ISO 14001 que Schneider Electric met en place pour l'ensemble de ses sites industriels et logistiques à travers le monde.

L'objectif du programme *One* 2009-2011 était de valoriser 85 % des déchets dangereux et non dangereux.

Compte tenu des disparités de classification selon les pays, le Groupe n'opère pas de consolidation globale par catégorie des

déchets industriels spéciaux et banals. Ces enregistrements font l'objet d'une traçabilité au niveau local. En France, par exemple, le taux des déchets industriels spéciaux est de l'ordre de 14 % du total. Tous les déchets sont traités par des filières spécialisées selon leur nature.

Schneider Electric note semestriellement les quantités de déchets produits et recyclés par ses sites et suit ces productions *per capita* à périmètre comparable pour évaluer sa performance d'une année à l'autre.

La démarche globale d'éco-production a permis la réduction de 7,1 % de nos productions de déchets *per capita* en 2011 par rapport à 2010 à périmètre comparable et d'augmenter la part des déchets recyclés de 82 % fin 2010 à 84 % fin 2011 à périmètre comparable.

##### Conditions d'utilisation et rejets dans les sols

La quasi-totalité des terrains utilisés par Schneider Electric est située dans des zones urbanisées ou industrielles aménagées et n'affecte donc pas de biotopes remarquables. Aucune activité d'extraction de matériaux ou d'épandage n'est recensée dans le portefeuille d'activités.

L'exploitation des sites ne donne lieu à aucun rejet volontaire dans le sol. Les sols des ateliers à risque sont rendus étanches par des traitements appropriés (rétention par résine). Conformément à la réglementation, les produits dangereux sont systématiquement stockés et manipulés sur bac de rétention. De plus en plus, en fonction de l'évolution des législations, les dispositifs de rétention prennent également en compte les cas de dysfonctionnements ou sinistres, incendies par exemple.

Comme chaque année, Schneider Electric a procédé en 2011 à une revue des risques de pollution de l'ensemble de ses sites industriels dans le cadre du suivi de la certification ISO 14001. Aucun incident majeur n'a été répertorié en 2011.

##### Rejets dans l'air et l'eau

Les rejets de substances dans l'air et l'eau sont par définition très limités, l'activité de Schneider Electric étant majoritairement une activité d'assemblage. Les ateliers spécialisés dans la fabrication de composants mécaniques font l'objet d'un suivi strict, dans le cadre de leur certification ISO 14001. Leurs rejets sont suivis localement dans le respect de la législation. Aucun accident majeur n'a été répertorié en 2011.

Les émissions de type NOx, SOx et particules dans l'air sont suivies site par site, en fonction de leur activité de chauffage, la surveillance de ces rejets est vérifiée au travers des audits ISO 14001. Les émissions sont ensuite suivies par les responsables de sites dans le respect des seuils définis par les réglementations locales et supervisées par les responsables de zones géographiques (voir organisation SERE page 61). Ces émissions ne font pas l'objet d'une consolidation au niveau Groupe.

Les émissions de COV ont, elles, été identifiées comme représentatives au niveau du Groupe et sont ainsi consolidées dans le *reporting* Groupe.

Enfin, les émissions de type CFC et HCFC sont suivies au travers de nos climatiseurs en accord avec les réglementations. Elles ne sont pas liées à nos activités industrielles.

### Nuisances sonores et olfactives

Tous les sites opèrent dans le respect des règles de nuisances sonores et olfactives.

### Gestion des risques environnementaux et prévention

La gestion des risques environnementaux est intégrée au système de management environnemental ISO 14001. Aucun site Schneider Electric n'est classé Seveso. Hormis les opérations volontaires de prévention mentionnées à propos de rejets dans les sols (pollutions historiques anciennes), il n'a pas été versé d'indemnités significatives en application de décision judiciaire.

En 2011, un effort particulier a été consacré à une analyse indépendante des sols de nos sites les plus anciennement industrialisés, analyse qui se conclut début 2012.

Tous les sites industriels, certifiés ISO 14001, sont organisés pour prévenir les situations d'urgence et réagir efficacement en cas de

problème. Les plans d'actions préventives et correctives s'appuient en amont sur une analyse des situations dégradées et des impacts potentiels, en partie extraite de l'étude de danger des dossiers d'installations classées.

En France par exemple, certains sites manipulant des composés chimiques en plus grande quantité, comme Le Vaudreuil, MGA et 38 TEC, sont équipés de ballons gonflables dans les réseaux d'eau pour éviter tout transfert de pollution vers l'extérieur ; d'autres, proches d'une rivière, disposent de barrages flottants.

Toutes ces actions sont accompagnées de procédures et sont régulièrement testées au cours d'exercices dédiés durant l'année.

Une organisation nationale est en place pour suivre les sites sensibles. Leurs managers participent systématiquement à une formation à la gestion de crise environnementale. Des directives, procédures et guides nationaux sont disponibles sur l'Intranet : gestion de crise environnementale, gestion des activités passées et présentes, prévention des risques de pollution, etc. Leur application est vérifiée par des audits internes.



## > 4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs

### 4.1 En bref

#### Contexte et ambition

Les hommes et les femmes de Schneider Electric sont le cœur et les artisans de la réussite du Groupe. C'est en valorisant leur diversité, en accompagnant leur développement professionnel et en leur assurant des conditions de travail qui préservent leur santé et leur sécurité que Schneider Electric mobilise et motive ses collaborateurs.

Les Ressources Humaines sont un acteur majeur pour accompagner le développement de Schneider Electric dans le contexte évolutif de son activité. Cette croissance est caractérisée par une internationalisation soutenue, de nombreuses acquisitions, l'augmentation des effectifs dédiés à la vente de solutions et de services, tout en maintenant une part de cols bleus proche de 45 %.

La politique Ressources Humaines du Groupe s'articule autour d'engagements forts et partagés :

- toutes les entités du Groupe participent à l'élaboration des politiques de Ressources Humaines et l'appliquent dans leur périmètre, garantissant une cohérence globale tout en

s'adaptant aux réalités économiques, législatives et culturelles des implantations mondiales ;

- tout salarié, sur la base de ses compétences, doit être géré avec la même équité vis-à-vis de l'emploi, du recrutement, de la détection des talents, de la mobilité, de la formation, de la rémunération, de la santé et la sécurité (politiques et processus communs) ;
- un effort tout particulier est fait sur la communication des orientations stratégiques de l'entreprise auprès des collaborateurs, afin de leur permettre de donner du sens à leur contribution ;
- enfin, la formation est un des outils majeurs qui doit permettre d'assurer l'adaptation continue des collaborateurs aux nouvelles évolutions de l'entreprise.

Schneider Electric encourage chaque employé à être l'acteur principal de sa gestion de carrière, avec le soutien de son *manager*, de son responsable de Ressources Humaines et des outils mis à sa disposition, notamment sur l'Intranet. Les employés ont un rôle important à tenir dans les évaluations de performance et le développement de leurs compétences.

Trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le **baromètre Planète & Société** sur la durée du programme *One* (2009-2011) :

Objectifs à fin 2011	2011	2010	2009	2008
1. Diminuer de <b>10 %</b> par an le taux de fréquence des accidents du travail	- 54 % ▲	- 44 %	- 32 %	-
2. Augmenter de <b>14 points</b> le score de recommandation de l'entreprise par ses employés	+ 32 ▲	+ 16	0	-
3. Former <b>2 000</b> employés aux solutions de gestion de l'énergie	1 621 ▲	239	40*	0

La performance de l'année 2008 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme *One* entre 2009 et 2011.

▲ Indicateurs 2011 audités.

\* Dans le Rapport Annuel 2009, l'indicateur mesurait les personnes ayant assisté aux cours de solutions en gestion de l'énergie (2 655 à fin 2009). Depuis début 2010, seules les personnes ayant terminé le parcours complet de formation sanctionné par une certification sont comptabilisées par l'indicateur.

Se reporter aux pages 90 à 92 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 71-72 pour l'indicateur 1, 73 pour l'indicateur 2 et 74 pour l'indicateur 3).

#### Organisation

Depuis 2009, l'organisation des Ressources Humaines est construite autour de trois rôles principaux pour mieux répondre à leurs missions :

- le *Business Partner* RH est un partenaire du quotidien des responsables d'Activité, travaillant sur la stratégie d'activité et déterminant les besoins en Ressources Humaines nécessaires pour permettre à l'entité d'atteindre ses objectifs. En accord avec les responsables d'Activité, le *Business Partner* RH joue un rôle central dans l'anticipation des compétences requises, leur développement et la gestion des relations avec les employés ;

- les Solutions RH apportent et développent des solutions globales répondant aux enjeux stratégiques de l'organisation dans des domaines clés : rémunération, bénéfices sociaux, développement du capital humain, formation et gestion de la performance. Ces départements disposent d'équipes régionales afin de mieux prendre en compte l'internationalisation des activités du Groupe ;
- les Opérations RH assurent la logistique et l'administration de ces solutions (administration/paie, recherche de candidats, mobilité, programmes de formation), au travers notamment de centres de services partagés visant à optimiser l'efficacité et les coûts.





### Faits marquants 2011

- Indexation de la part variable des rémunérations des membres du Comité Exécutif à des objectifs de développement durable, choisis en fonction de leur champ d'action ; notamment la mise en place des politiques sociales pour les Ressources Humaines.
- Réduction continue du taux de fréquence des accidents du travail, grâce notamment à des formations et des mesures de protection accrues.

- Forte amélioration du taux de recommandation de Schneider Electric en tant qu'employeur, grâce au dialogue continu entre les *managers* et leurs équipes et aux plans d'action résultant des enquêtes trimestrielles *One Voice*.
- Très forte hausse du nombre d'employés formés aux solutions de gestion de l'énergie du fait de la durée des formations (de 12 à 18 mois) qui a occasionné la sortie de nombreux certifiés en fin d'année.

## 4.2 Santé et sécurité des collaborateurs

### Démarche

Schneider Electric se soucie de la santé et la sécurité de tous ses collaborateurs. La politique globale de la société en termes de santé et sécurité mentionne que "Tous nos salariés et intervenants extérieurs doivent bénéficier des niveaux de santé et sécurité les plus élevés possibles sur leur lieu de travail". Tous les sites du Groupe doivent respecter les mêmes exigences quelle que soit leur localisation. Les objectifs de Schneider Electric en la matière incluent les enjeux suivants :

- préserver la santé physique et mentale de chaque employé tout au long de sa carrière professionnelle ;
- améliorer la qualité de vie au travail ;
- anticiper les événements pouvant affecter la santé et la sécurité des employés ;
- procéder à des contrôles pour réduire au minimum les risques de santé et sécurité.

La politique prend en compte les risques de santé / sécurité identifiés pour le Groupe : glissades et chutes, manipulation de matériels, risques-machine, électrocution, ergonomie du poste, manipulation de produits chimiques, conduite de camions et automobiles. La prévention des feux et explosions est assurée par les *Emergency Plan* et *Business Continuity Plan* du Groupe, dans lesquels a été également intégré un volet Santé afin d'être le plus réactif possible face aux événements sanitaires (par exemple durant la crise H1N1).

Pour améliorer la santé physique et mentale de ses salariés, Schneider Electric travaille à prévenir l'apparition de maladies pouvant altérer l'efficacité, la créativité et le bien-être au travail. Par exemple, l'amélioration continue de l'ergonomie des postes de travail dans le cadre du déploiement du système de production du Groupe permet de prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS).

### Plans d'action

Schneider Electric protège la santé et la sécurité de ses salariés à travers une série complète de mesures telles que :

- l'application des lignes directrices du Système de Production Schneider <sup>(1)</sup> régulièrement évalué et amélioré ;
- l'application des systèmes et certifications de gestion de la santé et la sécurité au travail (cf. ci-dessous) ;
- le partage et la standardisation des meilleures pratiques pour l'identification des dangers et l'évaluation des risques, l'implication

des dirigeants et collaborateurs au sein du programme et l'évaluation du programme.

### Nouvelle organisation

En 2010, Schneider Electric a créé trois organisations régionales qui dépendent de la Direction des Opérations Industrielles. Chaque organisation a pour rôle de soutenir les plans du Groupe dans les trois domaines de la Sécurité, l'Environnement et l'Immobilier (*Safety, Environment, Real Estate* - SERE) au sein des Activités. Un responsable SERE est nommé pour chaque région (Amérique du Nord, EMEAS et Asie-Pacifique). En 2010, le Groupe s'est occupé en priorité de bâtir cette nouvelle organisation. En 2011, les enjeux visent au partage et à la standardisation des meilleures pratiques.

### Objectifs

Dans la perspective de partage et standardisation des pratiques, la première action de la nouvelle organisation SERE a été la mise en place d'un nouvel indicateur clé de performance visant à mesurer les incidents nécessitant un traitement médical. Ce nouvel indicateur, le MIR (*Medical Incidence Rate*), permet d'aller plus loin dans les accidents du travail et de prévenir les blessures. Il mesure le nombre de cas médicaux par million d'heures travaillées, afin d'avoir une vision claire et globale de l'impact de l'activité des collaborateurs sur leur santé, en prenant en compte les événements ou les situations d'exposition au sein de l'environnement de travail qui ont eu des conséquences sur l'état de santé ou ont aggravé de façon significative un problème de santé existant. Schneider Electric a commencé à suivre le MIR en Amérique du Nord avant 2000 et au niveau mondial en 2010 avec l'objectif de le réduire de 10 % par an.

Schneider Electric s'engage également à réduire le taux de gravité des accidents du travail (TG). La baisse du MIR et du TG est prise en compte dans les rémunérations variables de tous les responsables d'usines (objectif groupé : baisse annuelle de 10 %, jusqu'à 20 % pour certaines Activités).

Dans le cadre du baromètre Planète & Société, Schneider Electric s'est donné comme objectif de réduire le taux de fréquence des accidents du travail (TF) de 10 % par an (soit 27 % sur trois ans). En 2011, cet indicateur clé de performance a été intégré aux rémunérations variables des membres du Comité Exécutif responsables des Activités. Fin 2011, le taux d'accidents du travail a chuté de 18 % par rapport à fin 2010 et de 54 % par rapport à fin 2008 (cf. page 103).

Cette performance est due aux efforts entrepris pour réduire les risques sur le lieu de travail, améliorer les formations, faire

(1) Le Système de Production Schneider (SPS) représente la stratégie première du Groupe pour améliorer la qualité et la productivité au sein du cycle de production et de la chaîne de valeur. Le SPS repose sur 40 principes structurés en trois thèmes principaux qui garantissent qualité et service client : Engagement des collaborateurs, Ingénierie produits / processus et Gestion des processus industriels et logistiques. Parmi ces 40 principes, un engagement fort d'adhésion aux règles et standards ergonomiques, sécuritaires et environnementaux. Le processus SPS est géré à travers un vaste processus d'audit utilisé pour vérifier la conformité aux meilleures pratiques dans de nombreux domaines tels que l'ergonomie, la sécurité et l'environnement.

respecter l'utilisation d'équipements de protection et sensibiliser les collaborateurs à la sécurité. En particulier, Schneider Electric a mis en place des systèmes de gestion de la santé et la sécurité qui prévoient des contrôles de la sécurité, des campagnes de prévention, des formations spécialisées et des formations en ligne sur les mesures de sécurité.

### Certifications

En 2009, Schneider Electric a commencé à mettre en place des systèmes de gestion de la santé et la sécurité au travail qui remplissent voire dépassent les critères des normes ILSO/OHSAS 18001. Le déploiement de ces systèmes de gestion est en cours d'achèvement (achèvement supérieur à 83 %).

En 2011, le Groupe a lancé un programme général de certification OHSAS 18001 (ou équivalent) sur tous ses sites de production et de logistique (sites comptant plus de 50 salariés et dans les deux ans suivant leur création ou acquisition) pour fin 2012. Le déploiement de ce programme est suivi au niveau régional par l'organisation SERE et est achevé à 50 % fin 2011.

### Formation

La formation et la communication sont des éléments clés du programme de Schneider Electric en matière de santé/sécurité. Ce dernier se caractérise par un engagement fort à la fois de sensibiliser le personnel à la sécurité et le former sur des tâches spécifiques, afin de permettre aux salariés et sous-traitants d'avoir les connaissances nécessaires pour travailler en toute sécurité. Schneider Electric communique également des informations sur les risques au travail, les mesures à prendre pour protéger les salariés de ces risques, les meilleures pratiques de travail observées dans différents sites à l'échelle mondiale, les progrès réalisés en matière de santé et de sécurité et les engagements des responsables dans le domaine de la sécurité du personnel.

Le processus de standardisation globale des formations sécurité a débuté en 2011. Les organisations régionales ont commencé à développer et mettre en place des programmes de formation sécurité avec une première partie concentrée sur la sensibilisation à la sécurité générale et les attentes d'amélioration des conditions de santé et sécurité sur les lieux de travail de l'organisation. Plusieurs modules supplémentaires ont été ajoutés en 2011 ; le programme se poursuivra en 2012.

**Les autres actions entreprises** en 2011 incluent le développement d'une évaluation annuelle sur la sécurité et l'environnement partagée entre les régions, la standardisation et l'amélioration du *reporting* des indicateurs clés de performance au niveau global et une amélioration des échanges avec les dirigeants au sujet des accidents de travail graves accompagnée de plans d'action pour éviter leur répétition.

### Focus sur la gestion du stress

La gestion du stress au travail est assurée par la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Des mesures efficaces ont été mises en place au niveau local pour aider à réduire le stress au travail. En Amérique du Nord par exemple, les Ressources

Humaines participent à la réduction du stress grâce à des actions d'incitation et de communication privilégiant un mode de vie sain (exercice, régime alimentaire sain, arrêt de la cigarette, gestion du stress, médecine préventive, etc.) à la fois au travail et en dehors. Dans la zone Asie-Pacifique, les Ressources Humaines traitent la gestion du stress en proposant des conférences sur des thèmes de santé, des cours de yoga ou de sport, des séances d'étirement et des informations sur la protection sociale.

En France, il existe un programme concernant les risques psychosociaux entraînés par le stress au travail qui permet d'identifier et d'affronter les facteurs de risques. Schneider Electric a développé et déployé un outil de gestion pour prévenir les risques psychosociaux. Cet outil comprend un module de formation, une collecte de données pertinentes et un guide à lire pour identifier les facteurs qui contribuent au développement de risques psychosociaux au sein d'une entreprise. Ainsi, 22 sites ont reçu la formation, six sont en cours de diagnostic et 10 ont commencé à mettre en place des plans de mesures correctives. Un deuxième outil de gestion a été élaboré pour aider les personnes avec des problèmes de santé liés au travail à conserver leur emploi et prévenir les sources de stress qui peuvent affecter la santé physique et mentale.

### Illustrations

Schneider Electric a reçu plusieurs récompenses pour son programme de sécurité en 2011 :

- Prix *Green Cross* remis par le *National Safety Council* de la région Amérique du Nord ;
- 208 récompenses remises par le *National Safety Council* pour plusieurs sites de Schneider Electric dans les régions Amérique du Nord et Asie-Pacifique. Elles illustrent les pratiques du Groupe dans des domaines tels que le management de la santé, le faible taux de fréquence des accidents, la prévention des risques liés à la conduite de camions et engins, etc.

Partout dans le monde, les équipes concernées ont célébré leurs accomplissements en matière de sécurité en soumettant des propositions pour la campagne des Trophées *One* de Schneider Electric. Les Trophées *One* sont une campagne interne élaborée pour récompenser les actions d'équipe qui participent aux priorités du programme d'entreprise *One*. En 2011, 40 propositions sur des projets de sécurité ont été soumises, dont la majeure partie dans la région EMEAS. Pour récompenser les efforts des salariés qui ont participé activement à ces projets, la région EMEAS a créé une catégorie spéciale "Sécurité" parallèlement aux récompenses de la région EMEAS.

## 4.3 Engagement des collaborateurs et attraction des talents

### Démarche

Schneider Electric cherche à être un employeur de référence et mesure chaque trimestre la satisfaction de ses collaborateurs.

Le Groupe s'est également fixé comme horizon de développer une marque employeur forte, en communiquant notamment sur la promotion des valeurs employeur, en relation étroite avec les valeurs de la marque Schneider Electric.

### Plans d'action

#### Satisfaction des collaborateurs

Mise en place en 2009, l'enquête de satisfaction interne *One Voice* permet trimestre après trimestre de prendre le pouls de l'entreprise à l'échelle mondiale en utilisant une méthodologie comparable à celle utilisée pour mesurer la satisfaction des clients du Groupe.

Concrètement, un court questionnaire adressé à tous les salariés mesure leur engagement et leur inclination à recommander Schneider Electric comme un employeur de référence. Il permet d'identifier les axes clés d'amélioration sur les facteurs majeurs d'engagement.

Les résultats de cette étude analysés par pays et par entité permettent d'améliorer de manière régulière l'engagement des salariés sur les processus et les projets dont la bonne exécution détermine à la fois le succès de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et la satisfaction de ses clients.

Dans le cadre du baromètre Planète & Société, un des indicateurs clés de performance vise l'augmentation de 14 points du score de recommandation de l'entreprise par ses salariés entre 2009 et 2011. Fin 2011, l'objectif a été dépassé avec une augmentation de 32 points.

En 2011, 146 049 salariés en cumulé ont répondu à l'enquête *One Voice* par e-mail et 35 959 salariés dans les usines du monde entier ont répondu par papier ou dans un kiosque en 51 langues différentes, soit une participation totale de 53 % qui reflète un fort niveau d'engagement (87 % des participants se déclarent prêts à consentir des efforts supplémentaires pour permettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise).

En 2011, le Groupe a apporté de nouveaux éléments aux méthodes de *reporting* de *One Voice*. Depuis le premier trimestre 2011, les managers dirigeant au minimum 20 salariés reçoivent les résultats *One Voice* personnalisés pour leur équipe via un tableau de bord en ligne. Deux questions du sondage traitent de la communication d'équipe concernant les résultats *One Voice* et la mise en place de plans d'action. Ces mesures aident à élaborer des plans d'action détaillés à tous les niveaux de l'organisation.

En 2012, de nouvelles questions seront ajoutées au sondage pour constituer un indice d'engagement du personnel plus détaillé et standard : l'*Employee Engagement Index*. Schneider Electric pourra ainsi comparer le niveau d'engagement de ses collaborateurs avec celui d'autres entreprises du secteur.

#### Promotion des valeurs employeur

Initié en 2008 dans le cadre du programme d'entreprise *One*, le déploiement mondial d'une marque employeur forte a été accéléré en 2009, 2010 et 2011. Schneider Electric se distingue comme employeur de choix, reconnu comme une entreprise mondiale

hautement attractive qui offre un environnement de travail agréable, flexible, créatif et dynamique, et qui se soucie de l'épanouissement de ses collaborateurs tout comme du développement durable de la planète et de la société. La promotion des valeurs employeur de Schneider Electric crée un lien émotionnel avec la valeur de marque du Groupe qui permet d'attirer différents types de profils jeunes et prometteurs.

#### Universum rankings

Universum est une société d'études qui aide les entreprises internationales à évaluer leur positionnement de marque en tant qu'employeur dans chacun des pays où elles sont présentes. Universum interroge chaque année plus de 300 000 étudiants sur leurs préférences et objectifs de carrière ainsi que sur leur perception de l'employeur modèle. Cette étude est menée dans 27 pays au sein de plus de 1 500 universités. En 2011, Schneider Electric a participé pour la première fois au sondage Universum dans les écoles de commerce et d'ingénieurs.

Le classement par pays d'Universum dans les écoles visées a été un succès : la France, la Chine, la Russie et la Turquie visent une place dans les 25 premiers tandis que les États-Unis, le Brésil, l'Inde, l'Allemagne, le Mexique, la Pologne et les pays du Golfe visent une place dans les 50 premiers pour le secteur de l'ingénierie d'ici 2014. Le classement Universum du secteur commercial indique également une tendance positive. Le Brésil, quant à lui, est à la première place du classement d'employeur modèle.

#### Partenariats avec des universités

Des partenariats multiples ont été noués avec les plus grandes universités mondiales : Moscow Power Engineering University, Université du Caire, INSEAD, HEC, ParisTech, Supélec, College of Engineering of Bangalore, Shanghai JiaoTong University, Peking TsingHua University, University of Toronto, University of California Berkeley, Northwestern University Kellogg... En 2011, de nouvelles grandes universités ont été identifiées par les Activités et les directeurs RH pour mieux refléter les implantations géographiques du Groupe et les nouvelles compétences à développer dans le domaine de la gestion de l'énergie. Des partenariats avec des laboratoires de recherche prestigieux comme le MIT ont ainsi été signés.

#### Go Green in the City

Lancé en 2011 par Schneider Electric, *Go Green in the City* est un concours international qui s'adresse aux étudiants des écoles et universités de commerce et d'ingénieurs du monde entier et a pour enjeu de trouver des solutions intelligentes de gestion de l'énergie. Cette initiative de promotion de la marque est reconnue comme un excellent moyen d'attirer de jeunes diplômés, en particulier des femmes, pour un stage ou un emploi dans environ 80 écoles issues de 8 pays stratégiques : le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine, la France, les États-Unis, l'Allemagne et la Turquie. La seconde édition du concours a été lancée en janvier 2012 et est ouverte à plus de 90 universités sélectionnées dans 9 pays (avec la Pologne).

Comme la première année, les candidats doivent présenter une étude de cas sur le thème des solutions énergétiques dans la ville. Par binôme (avec au moins une femme dans chaque), les étudiants doivent proposer des solutions viables de gestion énergétique dans cinq domaines essentiels de la gestion d'une ville : le résidentiel, l'université, le commerce, l'eau et l'hôpital. Les meilleures



propositions doivent concilier la demande croissante en énergie avec le progrès social et la protection de l'environnement.

### Portail Carrières Schneider Electric

Dans le cadre de l'unification des sites Internet existants, le Portail Carrières Schneider Electric a été aménagé afin d'attirer plus efficacement toutes les catégories de candidats potentiels. Cet

espace comporte notamment des témoignages vidéo de salariés. Un accent particulier a été mis sur la spécialisation du Groupe dans le domaine de la gestion de l'énergie. Ainsi, la promotion d'une marque employeur forte contribue également à positionner Schneider Electric comme une référence mondialement reconnue, capable d'attirer les meilleurs talents tout en permettant, en interne, un engagement de l'ensemble des collaborateurs autour de valeurs partagées et conformes à l'évolution stratégique du Groupe.

## 4.4 Développement des talents et formation

Les initiatives du programme d'entreprise *One* telles que la transformation vers la vente de solutions nécessitent une adaptation continue ainsi qu'une mise en valeur des compétences. La formation est donc au cœur de la politique de Ressources Humaines de Schneider Electric.

### Démarche

Le Programme mondial d'accélération des talents (*Talent Acceleration Programme*) de Schneider Electric vise à augmenter le nombre de talents du Groupe et à en développer la diversité sous toutes ses dimensions, conformément au programme d'entreprise *One*.

En 2011, ce programme a mis particulièrement l'accent sur les nouvelles économies, mais aussi sur l'acquisition des bons réflexes managériaux afin d'assurer la détection et le développement des salariés les plus performants.

Dans ce cadre, le déploiement à tous les niveaux de l'entreprise d'outils de gestion de la performance a été généralisé : entretien individuel de compétences, entretien annuel de performance, revue à mi-année (permettant de faire un bilan à mi-parcours sur l'atteinte des objectifs et de les ajuster) et "*people reviews*" participent au dispositif d'identification continue, d'évaluation précise de la performance individuelle et collective et de la détection des meilleurs potentiels. Ces outils ont permis d'introduire davantage d'objectivité et une meilleure individualisation des décisions dans les domaines de la gestion des carrières, de la rémunération et de la reconnaissance.

### Plans d'action

#### Programme 3E

L'approche "3E" a été développée en 2009. Elle repose sur un modèle de développement optimal des compétences combinant l'exercice de responsabilités adaptées dans le cadre de la tenue du poste de travail (*Expérience*), le développement de méthodes de *feedback* et de *coaching* managériaux structurés (*Exposition*) et l'investissement dans la formation (*Éducation*).

À travers ce modèle, l'ambition du Groupe est que chaque salarié bénéficie d'un plan de développement de ses compétences personnalisé, élaboré avec son manager consécutivement à un entretien de carrière et de compétences.

#### Université Schneider Electric

Schneider Electric offre des formations qui permettent de construire les connaissances et compétences au sein de l'organisation liées au domaine technique, aux solutions, à la chaîne d'approvisionnement et au *Leadership*. L'ensemble de ces formations est délivré à travers

un modèle d'acquisition des compétences associant formation en salle et *e-learning*. Tous les stages de formation sont évalués par les participants sur la qualité du contenu pédagogique, des intervenants, du format et de la logistique.

En 2011, le Groupe s'appuie sur huit campus répartis dans le monde pour délivrer ses formations : États-Unis (Chicago et Boston), France (Rueil-Malmaison et Grenoble), Chine (Beijing), Inde (Bangalore), Brésil (Sao Paulo) et un huitième campus créé en Russie (Moscou) en novembre 2011.

#### Portail de formation en ligne "One Champion"

Le portail de formation en ligne "*One Champion*" a été lancé en 2009 pour permettre à tous les salariés de Schneider Electric d'avoir accès aux mêmes programmes de formation. En 2011, 68 275 salariés (55 000 en 2010, soit 25 % d'augmentation) ont perfectionné leurs connaissances grâce aux 52 modules personnalisés disponibles sur cette plateforme d'apprentissage en ligne. Les modules les plus suivis sont : Nos valeurs, Efficacité énergétique, Nos Principes de responsabilité, Gestion du courrier et Sensibilisation à la sécurité.

De nouveaux modules tels que Pourquoi des solutions, Découvrir EcoStruxure, L'Institut technique de l'énergie, Opérations Industrielles et Académie de marketing ont été ajoutés pendant l'année. Un chapitre à part, Bienvenue chez Schneider Electric, est disponible pour les nouveaux salariés du Groupe. Un module Diversité des genres est également proposé.

#### Université Énergie & Solutions

Dans le cadre du baromètre Planète & Société, Schneider Electric s'est fixé comme objectifs 2009-2011 de former 2 000 salariés aux solutions de gestion de l'énergie. L'organisation des RH chargée de la formation et du développement des compétences s'est associée avec le Département Efficacité Énergétique et Solutions (au sein de Stratégie & Innovation) et les responsables d'Activités pour mettre en place l'Université Énergie & Solutions et accélérer ainsi le développement de compétences stratégiques dans le secteur des solutions et services. Des certifications métiers sont proposées au personnel (gestionnaire de comptes, représentant commercial, architecte solutions, équipes projets et services, etc.). Fin 2011, cette certification a été remise à 1 621 personnes dans 55 pays et plus de 8 500 salariés sont en cours de certification.

#### Développement du Leadership

"*One Leadership*", une série de programmes destinés à répondre aux besoins des managers et des talents régionaux a été déployée au niveau international par l'Académie du *leadership*. Fin 2011, environ 3 800 managers de tous les pays ont participé aux différentes formations proposées aux managers et dirigeants.

"LEAP", le programme local et régional à fort potentiel de *One Leadership*, a eu beaucoup de succès auprès des participants

et dirigeants, notamment concernant l'approche 3E (Expérience, Exposition et Éducation) et la résolution de problèmes opérationnels concrets. Environ 300 personnes ont bénéficié de ces programmes régionaux inter-entités.

"Leadership Roundtable", une approche d'apprentissage novatrice sur le thème "Formation des responsables par les responsables" a été suivie dans de nombreux pays par des managers présents à tous les niveaux du Groupe (national, régional, local) et à tous les postes (y compris par le Président du Directoire et d'autres membres du Comité Exécutif). En suivant une approche de partage des connaissances, ces responsables ont abordé une gamme de sujets variés de la confiance à l'entreprenariat. Les séances alternaient entre des exercices face à face et des liens vidéos et ont rassemblé un public allant jusqu'à 500 managers. À elle seule, la région Asie-Pacifique a accueilli 48 séances de ce type avec plus de 2 000 participants.

### Développement d'autres capacités fonctionnelles

Parallèlement au développement de capacités Solutions et Leadership, Schneider Electric élabore des projets dans des domaines fonctionnels clés :

- **Opérations industrielles** : l'Académie des Opérations Industrielles a été créée pour fournir à chaque membre du personnel de la chaîne d'approvisionnement l'opportunité d'apprendre et de développer ses connaissances, capacités et compétences dans les six domaines que sont Qualité et Satisfaction Client, Production, Achats, Logistique, Sécurité, Environnement et Industrialisation. En 2011, plus de 2 500 salariés ont suivi une soixantaine de modules d'apprentissage de l'académie des Opérations Industrielles.
- **Recherche & Développement** : l'Académie de Création d'Offres répond aux besoins du processus de Création d'Offres (OPC) pour garantir des niveaux de compétence adaptés chez les salariés de R&D à l'échelle internationale. La gamme d'offres de formation couvre entièrement le cycle de vie OPC en abordant des compétences telles que la gestion de projet, la conception et l'expérimentation, les processus R&D, les logiciels, etc. Le Groupe se concentre de plus en plus sur l'élaboration de formations autour du développement de logiciels. Plus de 3 000 salariés de R&D ont été formés en 2011 grâce aux 130 modules de formations conçus autour des 5 piliers de cette académie.

- **Transactions commerciales** : l'Académie d'excellence commerciale se concentre sur les compétences nécessaires aux échanges commerciaux, actuellement en cours de transformation, notamment par le biais d'EcoStruxure. En outre, le Groupe a développé et piloté une offre adressée à plus de 2 000 représentants commerciaux et concernant leurs compétences en tant que stratège, coach et communicateur. Ce projet sera prêt à être déployé en 2012.

### Accès à la formation

Schneider Electric a rendu accessible à tous sa plateforme "Leadership & Desktop" qui comprend une série de 400 cours en ligne. En 2011, environ 14 000 salariés ont consulté ces cours. Plus de 80 parcours d'apprentissage ont été créés à partir de ces cours pour développer des compétences non techniques dans différents domaines.

En 2011, Schneider Electric a également terminé l'élaboration des caractéristiques, des appels à propositions et des modalités de sélection et d'évaluation d'un système d'information global de gestion de l'apprentissage. Ce projet commence à être mis en place début 2012, permettant au Groupe d'avancer dans son désir d'offrir un apprentissage à l'ensemble du personnel : dans le baromètre Planète & Société 2012-2014, Schneider Electric s'est fixé l'objectif d'offrir au moins un jour de formation par an à chaque employé.

### Innovations dans la formation

- **Formation collaborative** : un certain nombre de pilotes utilisant des outils de médias sociaux en ligne a été lancé en 2011 pour élaborer des groupes collaboratifs dans le cadre d'un programme de formation. Ces groupes ont été formés sur des communautés telles que Nouveaux arrivants, Équipes projets de formations, etc. Les connaissances acquises dans ce cadre permettront de concevoir de nouveaux cycles de formation en 2012.
- **Technologie** : des projets pilotes, tels que l'application e-book Kindle pour Schneider Electric, permettent de rendre la formation plus accessible. Le Groupe utilise également des supports de communication tels que les emails ou SMS pour envoyer des cours en format réduit à son personnel. Les webinaires sont un autre moyen de communication en pleine expansion, utilisé en 2011 pour diffuser des sessions de formation sur des thèmes allant du leadership aux compétences techniques.



## 4.5 Anticipation des besoins en compétences

Face à la croissance de son activité, à l'expansion de ses implantations et à la pénurie de compétences adaptées disponibles sur le marché, Schneider Electric a décidé de créer en 2011 une petite équipe dédiée à la planification stratégique des compétences. Cette équipe a pour mission d'élaborer une structure pratique avec une stratégie d'organisation permettant de relier la gestion opérationnelle des Ressources Humaines avec les besoins de l'entreprise à moyen et long terme.

L'objectif est de mettre en valeur les méthodes de gestion pour permettre aux responsables d'anticiper leurs besoins et de développer les compétences de leurs équipes face aux enjeux futurs de l'entreprise.

L'évolution des solutions et l'expansion géographique ont créé un sentiment d'urgence lié à la nécessité d'habituer les Ressources Humaines à anticiper les compétences futures et manques d'effectifs à combler pour se préparer aux marchés futurs. Selon cette perspective, l'équipe de planification stratégique des effectifs

est chargée de consolider la méthodologie avec les planificateurs stratégiques, les dirigeants, les contrôleurs financiers et le personnel RH.

### Démarche

Le climat économique international en pleine mutation a poussé Schneider Electric à développer une méthodologie de planification des compétences assez flexible pour s'adapter à l'environnement actuel tout en restant en phase avec l'orientation stratégique à long terme du Groupe.

La planification stratégique des compétences offre une structure qui accompagne les activités dans la gestion du changement et des risques en modélisant des facteurs de risque qui leur échappent et en développant des stratégies et des réponses pour atténuer ces risques. Les managers peuvent plus facilement gérer l'inconnu

et s'entraîner à réagir face aux événements futurs grâce à des décisions prises aujourd'hui.

La disponibilité de savoir-faire à l'échelle internationale est vitale au fonctionnement de la stratégie à moyen et long terme du Groupe. Au fur et à mesure que l'activité de Schneider Electric évolue, les compétences nécessaires se complexifient. Grâce à la planification des compétences, Schneider Electric peut segmenter les savoir-faire et se concentrer sur l'élaboration de nouvelles compétences importantes qui deviendront indispensables dans le futur. Schneider Electric peut également accorder son attention aux postes clés à moyen et long terme et vérifier que le Groupe dispose d'un processus de développement, d'embauche et de fidélisation pour les personnes adaptées à ces postes.

Les enjeux offerts par les économies nouvelles et développées sont différents, mais l'approche utilisée pour la planification stratégique des compétences est assez dynamique pour gérer les deux types de situation.

Dans les économies développées, la planification stratégique des compétences apparaît nécessaire par différents facteurs : vieillissement des effectifs, besoin de nouvelles compétences liées aux énergies renouvelables, services de gestion de l'énergie, etc. Ces défis donnent à Schneider Electric l'opportunité de prendre des décisions stratégiques en élaborant des compétences clés mieux adaptées au profil des futurs salariés.

Dans les nouvelles économies, la hausse rapide de l'inflation pousse

Schneider Electric à réfléchir sur la marge d'embauche disponible et le moyen de développer des nouveaux talents. Le Groupe se concentre également sur les compétences clés et les nouvelles régions qui requièrent un développement rapide.

### Plans d'action

La planification stratégique des compétences repose sur la nécessité pour Schneider Electric de transformer des facteurs de capital financier, stratégique et humain en un plan de compétences cohérent et durable. Pour réaliser cet objectif, les managers, responsables financiers et employés des RH doivent travailler en collaboration.

Le point de départ d'une planification des compétences est l'élaboration d'un plan stratégique d'activité. La planification stratégique des compétences identifie les éléments clés du plan d'entreprise qui affectent les compétences à moyen et long terme. Elle analyse les initiatives de planification stratégique, élabore des scénarios basés sur les changements de revenus attendus et observe les contraintes financières.

En 2011, la planification stratégique des compétences a développé une méthode et des outils solides, bien accueillis par les managers d'Activités, la finance et les RH. Elle a également lancé des projets pilotes dans différentes Activités au niveau mondial.

## 4.6 Diversité

### Démarche

Depuis 2002, la diversité et l'égalité professionnelle font partie intégrante de *Nos Principes de Responsabilité* et sont issues de la vision de Schneider Electric :

- la diversité représente un avantage compétitif clé ;
- l'étendue des points de vue qui découlent de cette diversité encourage l'innovation et la réussite des activités ;
- traiter les salariés avec respect et dignité permet de créer et conserver un environnement motivant et ouvert dans lequel tous les individus peuvent exploiter au maximum leur potentiel.

En favorisant l'intégration de nouveaux talents et la multiplicité des compétences, la diversité représente une source d'innovation, de performance et de compétitivité. Au-delà de ce constat, il s'agit de passer le cap de la simple promotion de la diversité et de mettre en place des dispositifs qui permettent de la gérer de manière pragmatique au quotidien.

Diversité et égalité professionnelle sont inscrites au sein du programme d'entreprise *One*. L'objectif est double :

- renforcer le rôle des managers dans la conduite de la stratégie du Groupe en matière de mixité ;
- consolider la place de l'égalité professionnelle dans les pratiques de gestion des Ressources Humaines.

### Accords en France

En 2004, Schneider Electric France a concrétisé son engagement pour l'égalité professionnelle en signant la Charte de la diversité. En 2007, Schneider Electric a reçu le label égalité et signé la Charte de la parentalité l'année suivante.

#### Mixité de genre :

- Accord Égalité Professionnelle Hommes/Femmes (depuis 2004) ;
- Label égalité (depuis 2007 – renouvelé en 2010) ;
- Charte de la parentalité (depuis 2008).

#### Handicap :

- Accord Handicap (huitième accord signé en 2010 pour la période 2010-2012).

#### Mixité générationnelle :

- Accord Seniors (depuis 2010) ;
- Accord Apprentissage ;
- Accord Formation.

#### Mixité d'origine (sociale, culturelle, nationalité, expérience, etc.) :

- Plan "Espoir banlieue" ;
- Partenariat avec l'association "Nos Quartiers ont du Talent" ;
- Programme "100 chances-100 emplois" (cf. page 89).

### Plans d'action

Plusieurs programmes internationaux ont été développés en faveur de la politique de diversité de Schneider Electric :

- détection des talents avec le processus "*People Review*" qui permet de promouvoir l'égalité et la mixité à tous les niveaux de l'entreprise afin de garantir une évolution professionnelle basée sur l'égalité ; en 2011, ce processus a été étendu à l'ensemble des entités de Schneider Electric y compris les dernières acquisitions, permettant ainsi au Groupe d'utiliser une démarche unique et d'offrir à tous les salariés des moyens identiques pour gérer leur évolution et leur carrière ;

- création d'un réservoir de talents pour développer des hauts potentiels à travers le monde et offrir aux femmes l'accès à des postes clés ;
- politiques de recrutement, plans de succession, accès à la formation, gestion des talents et promotions, lesquels portent une attention particulière à l'égalité Hommes/Femmes et à la représentation des nouvelles économies ;
- formations diplômantes et qualifiantes pour les OATAM (ouvriers, administratifs, techniciens, agents de maîtrise), dont l'impact est majeur sur la promotion et la rémunération des femmes, notamment pour les ouvrières et les assistantes ;
- séances de travail sur la diversité pour les membres du Comité Exécutif et leurs équipes de direction ;
- programmes de formation en ligne consacrés à la promotion de la diversité, lancés à l'échelle du Groupe en 2009.

### Égalité Hommes/Femmes

Dans le cadre de sa politique de diversité, Schneider Electric accorde une importance particulière à l'égalité des opportunités de carrière entre les hommes et les femmes, considérée comme le meilleur moyen de développer les valeurs et compétences requises face aux enjeux économiques et sociaux du XXI<sup>e</sup> siècle. Schneider Electric estime que les différences Hommes/Femmes au travail (*Leadership* et personnalité, entre autres) se complètent, favorisent l'innovation et se traduisent en création de valeur pour les clients.

D'un point de vue opérationnel, la stratégie du Groupe consiste à :

- encourager les femmes à intégrer les réservoirs de talents et postes à responsabilité clés ;
- garantir une égalité d'accès à la formation et développer des conditions de travail favorisant la diversité ;
- résorber les écarts salariaux moyens en allouant un budget spécifique annuel (en France, voir ci-dessous) ;
- créer des conditions de travail favorables aux hommes et aux femmes en adoptant des mesures en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Par exemple, les plans de succession aux postes clés de l'entreprise doivent compter au moins une femme. Dans la même lignée, la promotion des femmes fait l'objet d'un suivi, de même que leur participation aux programmes de développement du *Leadership*. L'initiative "Go Green in the City", un concours destiné aux étudiants (cf. page 73), permet à Schneider Electric d'offrir à des femmes diplômées un stage ou un emploi.

Des ateliers entre responsables sur l'égalité Hommes/Femmes (séminaires d'une demi-journée consacrés à ce thème) ont été organisés dans les équipes dirigeantes des entités principales. Fin 2011, 120 hauts responsables ont participé à ces événements.

En 2011, 25 % des 2 500 talents identifiés au sein du Groupe sont des femmes (+ 4 points par rapport à 2010).

Dans le nouveau Programme d'entreprise pour 2012-2014, le pourcentage de femmes à des postes clés et dans le réservoir de talents sont des indicateurs clés de performance. Le baromètre Planète & Société vise à obtenir 30 % de femmes dans le réservoir de talents d'ici 2014.

### Égalité salariale Hommes/Femmes (France)

L'égalité salariale est l'un des fondamentaux de l'équité de traitement que Schneider Electric s'est engagée à garantir à tous ses collaborateurs et toutes ses collaboratrices.

En France, cet engagement se concrétise chaque année, depuis 2006, par l'attribution d'un budget (0,1 % de la masse salariale)

dédié à la réduction des écarts salariaux H/F. En 2011, Schneider Electric décide de renforcer le dispositif et lance une large campagne avec deux objectifs :

- donner du sens à la notion "d'équité salariale" alors même que l'individualisation des salaires conduit à la différenciation des rémunérations ;
- analyser toutes les rémunérations en observant les compétences, les responsabilités et le parcours professionnel de chaque collaborateur et collaboratrice.

### Nationalités

Schneider Electric a toujours été un acteur des transformations, affichant une stratégie internationale, innovante et responsable. Avec 137 000 collaborateurs dans plus de 100 pays, Schneider Electric fait de la diversité de ses collaborateurs un levier pour comprendre ses clients et le monde dans lequel nous vivons.

En 2011 :

- au sein du Comité Exécutif, 5 nationalités sont représentées (Française, Américaine, Allemande, Britannique, Espagnole) ;
- 17 % des Présidents de Pays sont de nationalité française, contre 50 % en 2003 ;
- 20 % des Présidents de Pays basés en Asie sont de nationalité française, contre 60 % en 2003 ;
- le nombre d'expatriés français n'est plus aujourd'hui que de 25 %, alors qu'il était de 55 % en 2003 ;
- le nombre de nationalités a considérablement augmenté, passant de 48 en 2003 à 70 en 2011.

Ces évolutions sont dues à une politique très volontaire et assidue de la part du Groupe. Schneider Electric a d'ailleurs reçu en 2011 le "Trophée du Capital Humain" dans la catégorie Internationalisation du Management, parmi les entreprises du CAC 40.

L'accent est également mis sur la représentation des nouvelles économies dans le pool de talents du Groupe : parmi les 2 500 hauts potentiels identifiés à fin 2011, 36 % se situent dans les nouvelles économies (+ 6 points par rapport à 2010). La part des talents venant des nouvelles économies est un indicateur clé de performance établi dans le nouveau Programme d'Entreprise pour la période 2012-2014.

### Handicap

Schneider Electric privilégie la formation et l'adaptation des postes de travail pour favoriser l'autonomie de ses salariés en situation de handicap et donner à tous les mêmes chances de réussite. Schneider Electric s'applique à permettre le plus d'autonomie possible en adaptant l'organisation et les postes de travail et en faisant bénéficier les salariés des meilleures technologies permettant de compenser leur handicap. Schneider Electric œuvre également pour la prévention des situations de handicap.

Toutes les équipes collaborent pour changer les comportements, améliorer les pratiques et impliquer le personnel dans l'égalité effective des opportunités :

- le Pôle Recrutement & Mobilité sollicite les cabinets partenaires et veille au respect de l'égalité de traitement à toutes les étapes du recrutement ;
- la Direction Santé au Travail se charge de la prévention des situations handicapantes individuelles et collectives, le maintien dans l'emploi et la compensation du handicap ;
- la Direction Achats précise ses attentes aux agences de travail temporaire et assure le respect des engagements en termes de sous-traitance vers le secteur du travail protégé.



Schneider Electric fait notamment appel aux ESAT (Établissements et Services d'Aides par le Travail) pour de la sous-traitance industrielle, des services liés aux espaces verts, de la restauration et des séminaires. En Europe, le montant sous-traité au secteur de l'emploi protégé représente 43 millions d'euros en 2011 dont 18 millions en France, 12 millions en Espagne, 4 millions dans les autres pays d'Europe de l'Ouest et 9 millions en Europe de l'Est (République tchèque et Hongrie).

En janvier 2010, Schneider Electric a signé en France son huitième Accord Handicap : l'Accord 2010-2011-2012 est piloté et animé globalement sur tout le territoire autour d'un réseau d'acteurs internes et externes (Direction Achats, Direction Gestion de l'Emploi, Direction Santé au Travail, Direction Communication, partenaires sociaux, cabinets spécialisés) et déployé localement par des "Responsables handicap".

En France, Schneider Electric recrute en alternance sur des métiers à dominante technique mais aussi sur les métiers tertiaires, du niveau CAP au diplôme d'ingénieur. L'entreprise s'engage à recruter annuellement 20 personnes en situation de handicap : 15 sur des contrats en alternance (apprentissage et/ou professionnalisation) et 5 personnes en CDI.

En 2011, 8 personnes sur des contrats alternance et 6 personnes en contrat à durée indéterminée en situation de handicap ont été recrutées. En 2011, le taux d'emploi de travailleurs handicapés représentait 6,19 % chez Schneider Electric en France dont 3 % en emploi indirect (sous-traitance au secteur protégé) et 3,19 % en emploi direct. La mobilisation des acteurs internes et la création d'un réseau de responsables handicap en 2010 ont permis d'améliorer les pratiques pour atteindre l'objectif de 6 % fixé par la loi pour la seconde année consécutive.

Dans le cadre de l'Accord Handicap, Schneider Electric a engagé en 2011 une démarche volontariste, pour améliorer et rendre accessible la totalité de ses établissements industriels et tertiaires en France.

Conformément à la loi française de 2005 qui pose le principe d'un égal accès à tous et pour tous, le programme prévoit de :

- réaliser un état des lieux des sites existants ;
- se mettre en conformité avec la réglementation et aller au-delà ;
- anticiper sur de futurs projets de construction et rénovation ;
- professionnaliser les experts métiers sur les questions d'accessibilité handicap ;
- s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue grâce à un indicateur de mesure : "l'indice accessibilité".

Ce projet touche 30 établissements en 2011 et une quarantaine en 2012.

### Diversité des générations (France)

Dans le cadre de l'Accord Séniors, Schneider Electric a mis en place en France l'entretien de deuxième partie de carrière, appelé : "Le rendez-vous Perspectives".

Ce dispositif, basé sur le volontariat, s'adresse aux collaborateurs dès leur quarante-cinquième anniversaire.

Le "rendez-vous Perspectives" se déroule en deux étapes :

- une phase prospective, avec un consultant Apec (Agence pour l'emploi des cadres), qui a pour objectif d'aider le collaborateur à se projeter sur sa deuxième partie de carrière ;
- une phase de consolidation, avec son manager, pour valider les pistes d'évolution professionnelle retenues et mettre en place un plan d'action individuel.

Plus de 300 salariés ont réalisé cet entretien, 74 % sont prêts à recommander ce dispositif à leurs collègues.

## 4.7 Actionnariat salarié

Schneider Electric est convaincu que l'actionnariat salarié constitue un instrument majeur du renforcement du capital (à la fois financier et humain) des entreprises, mais aussi que les actionnaires salariés sont des partenaires de long terme.

### Démarche

Le Groupe s'est engagé depuis 1995 dans la mise en place d'un actionnariat salarié international représentatif de sa diversité. L'objectif est d'arriver à une détention du capital par les salariés de l'ordre de 5 % en 2015.

### Plans d'action

#### Plan d'actionnariat salarié 2011

Schneider Electric a renforcé sa communication interne envers ses salariés afin d'assurer une bonne compréhension des enjeux de l'entreprise, de sa politique et de ses résultats financiers. Le "Plan 2011" a été largement souscrit avec 24 400 souscripteurs dans 14 pays et un montant souscrit de 178 millions d'euros.

L'actionnariat salarié représente au 31 décembre 2011 :

- 4,55 % du capital de Schneider Electric SA et 7,06 % des droits de vote ;
- plus de 30 % des collaborateurs au niveau mondial.

En 2012, le Groupe a déjà prévu de lancer un nouveau Plan Mondial. Ce Plan 2012 couvrira 103 000 salariés dans 26 pays.

#### Fonds d'investissement labellisé solidaire

En novembre 2009, Schneider Electric a créé le Fonds "Schneider énergie solidaire" (FCPE - Fonds commun de placement d'entreprise). Ce fonds solidaire a fait l'objet de nombreuses sessions d'information afin de permettre aux salariés de partager les idéaux et les actions de Schneider Electric décrites dans son programme d'accès à l'énergie BipBop (cf. p. 81-85).

Les investissements de ce fonds sont de plus de 3,3 millions d'euros au 31 décembre 2011, permettant à plus de 2 137 salariés de Schneider Electric en France de participer aux projets solidaires en France et à l'étranger développés dans le programme BipBop (2 millions d'euros et 1 500 salariés en 2010).



## 4.8 Dialogue et relations sociales

### Démarche

Schneider Electric considère que les libertés d'association et de négociation collective sont des droits fondamentaux qui doivent être respectés partout. Depuis plusieurs années, le dialogue social est pris en compte dans le *reporting* du Groupe : chaque année, les représentants RH locaux reportent l'existence de syndicats, comités d'entreprise et comités Santé/Sécurité (cf. page 103). En 2011, 85 % des entités Schneider Electric possèdent au moins un organisme de représentation (chiffres calculés sur plus de 80 % de l'effectif total).

Le dialogue social au niveau européen est géré par le Comité d'Entreprise européen et, aux échelons nationaux, par les responsables RH. Schneider Electric applique dans tous les pays les mêmes politiques et les mêmes processus RH de gestion de carrière, formation, diversité, santé/sécurité, ainsi que le programme *Responsibility and Ethics Dynamics* et le système d'alerte professionnelle (en cours de déploiement, cf. pages 57-58).

### Plans d'action dans les principales zones géographiques

#### Comité d'Entreprise européen

La Direction Générale de Schneider Electric et les représentants du personnel des pays européens ont décidé de créer le Comité européen de Schneider Electric (renommé Comité d'Entreprise européen), formalisé par la signature d'une convention collective le 28 janvier 1998.

Cette plateforme de dialogue européenne a permis à la direction de rendre le processus décisionnel plus efficace en permettant aux représentants du personnel d'être informés des décisions prises et d'en comprendre les raisons, ainsi que de soumettre des propositions de remplacements ou d'améliorations.

La création de ce comité a également encouragé l'émergence d'une identité forte, en associant différentes cultures avec le même objectif d'amélioration de la situation sociale et économique au niveau européen au sein des entreprises du Groupe.

Encouragées par ces constats prometteurs, les parties signataires se sont mises d'accord en 2011 pour réviser la convention existante en ajoutant les objectifs suivants :

- intégrer les acquisitions récentes en Europe ;
- incorporer les dispositions de la directive européenne 2009/38/CE du 6 mai 2009, venue remplacer la directive du 22 septembre 1994, en spécifiant les méthodes de dialogue et de consultation entre la direction et les représentants du personnel à l'échelle européenne.

Cette nouvelle convention clarifie le rôle du Comité d'Entreprise européen et de son Bureau dans les processus de consultation et redéfinit l'horizon géographique du comité en offrant un siège à la Suisse et la Turquie.

Une troisième version de la convention collective a été signée par tous les membres du Comité d'Entreprise européen fin 2011.

En 2011, le Comité d'Entreprise européen s'est réuni six fois dans trois lieux différents en Europe : 5 fois pour une réunion de comité restreint (notamment les réunions de préparation de la nouvelle convention) et une fois en session plénière.

En mars 2011, les membres du Comité d'Entreprise européen ont reçu une formation de deux jours menée par des formateurs externes et spécialistes internes.

Au cours de la dernière session de l'année, le Comité restreint a révisé deux accords européens signés avec la Fédération Européenne des Métallurgistes :

- l'accord européen relatif à l'anticipation des changements signé en 2007 ;
- l'accord européen sur l'intégration de la société Areva D signé en 2010.

En outre, l'Instance temporaire, créée pour superviser l'intégration du personnel d'Areva D au sein du Groupe et réunissant des représentants d'Alstom et Schneider Electric, a tenu sa dernière réunion en mai 2011. Les parties ont considéré que cette instance, constituée pendant la phase d'acquisition, avait atteint les objectifs fixés en 2010.

#### Comité de Groupe France

Le Comité de Groupe France de Schneider Electric est un forum de dialogue sur des thèmes économiques et financiers entre les membres de la direction et les représentants du personnel des filiales françaises. Ce comité compte actuellement 30 membres.

En 2011, deux sessions de formation rassemblant tous les membres ont été organisées.

Afin de mieux comprendre l'évolution de l'activité de Schneider Electric dans le futur, le Comité de Groupe France s'est rendu dans une centrale solaire.

Pour aborder de manière approfondie des sujets importants tels que l'intégration des activités d'Areva D dans l'Activité Infrastructures, des réunions supplémentaires ont été organisées en 2011. Au total, le Comité s'est réuni trois fois sur une ou deux journées en 2011.

#### Dialogue social aux États-Unis

Aux États-Unis, des échanges réguliers ont lieu avec les salariés syndiqués et non syndiqués sur des thèmes clés et tendances affectant leur emploi. Les responsables d'entreprise rencontrent deux fois par an les principaux dirigeants syndicaux pour discuter des problèmes de concurrence qui affectent l'activité de l'entreprise et pour garder une ligne de conduite en accord avec les stratégies et enjeux de l'entreprise, au niveau local, régional et global.

En 2011, Schneider Electric a réussi à négocier de nouvelles conventions collectives avec les trois syndicats internationaux principaux des États-Unis : l'Association internationale des machinistes (IAM), la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (IBEW) et la Fraternité internationale des chauffeurs de poids lourds (IBT). Une nouvelle convention de travail sur trois ans a été ratifiée par six sites de production représentés par les trois syndicats. Une autre convention sur trois ans a également été



ratifiée par les salariés représentés par la Commission régionale de Chicago et du Midwest "Worker's United", détentrice de la marque Juno Lighting.

### Dialogue social au Mexique

Au Mexique, les dirigeants de Schneider Electric ont des échanges réguliers avec les salariés sur des thèmes liés à l'emploi. Ces échanges ont lieu sous différentes formes et notamment par le biais de réunions et de discussions en petits groupes. Le Groupe est également en contact régulier avec les dirigeants et représentants des trois syndicats nationaux qui représentent les salariés syndiqués. Schneider Electric leur communique les défis internes et externes qui affectent les résultats de l'entreprise, écoute leurs préoccupations et cherche des solutions en accord avec les stratégies et enjeux de l'entreprise.

Schneider Electric et les syndicats mènent des négociations salariales et les contrats de travail sont révisés tous les deux ans. En 2011, Schneider Electric a négocié des accords salariaux dans tous les sites de production et de distribution ainsi que des avantages sociaux dans cinq usines de production.

### Dialogue social en Chine

En Chine, de nouvelles lois sur le travail, relatives à plusieurs problématiques importantes liées à l'emploi, sont entrées en vigueur en 2008. Schneider Electric est en conformité avec la nouvelle loi chinoise :

- un syndicat Schneider Electric est établi et actif en Chine, et est engagé avec les syndicats locaux ;
- le Groupe est en cours de discussion avec les syndicats locaux sur la gestion des conventions collectives, un concept nouveau en Chine.

### Dialogue social en Inde

En Inde, le dialogue social est traditionnellement réservé en priorité aux ouvriers des usines. Schneider Electric possède 31 usines en

Inde, dont seulement trois possèdent un syndicat officiel : Activité Infrastructure à Naini, usines Opérations industrielles à Chennai et Nasik. Dans ces usines, le dialogue social passe par les syndicats. Sur les autres sites, le dialogue social est assuré par le biais de comités d'entreprise ou à travers des échanges directs avec les salariés.

Schneider Electric Inde possède une forte culture du dialogue social, à la fois auprès des salariés syndiqués et non syndiqués (comités d'entreprise). Ces représentants se réunissent périodiquement pour discuter des revendications, de la productivité et de la croissance. Parallèlement à ces réunions, les représentants de la direction rencontrent également les représentants syndicaux ou les membres des comités d'entreprise au cas par cas. Les syndicats sont affiliés aux organisations syndicales externes et enregistrés selon le Trade Union Act de 1926.

La majorité des salariés de Schneider Electric n'est pas syndiquée (28 usines sur 31). Le personnel est alors représenté par des comités de salariés (tels que le Comité de protection sociale, le Comité des femmes, le Comité des transports, le Comité de la cantine, le Comité des sports et loisirs, le Comité Santé et Sécurité, le Comité des plaintes pour harcèlement sexuel, etc.). Ces comités offrent aux salariés un lieu d'échange pour exprimer auprès des dirigeants leurs inquiétudes, leurs revendications collectives et les problèmes rencontrés sur le lieu de travail. Tous les programmes d'engagement du personnel sont gérés par ces comités avec une participation active de chaque employé. Pour maintenir des relations cordiales entre salariés au sein de l'organisation et créer un environnement de confiance et de motivation, le Groupe signe chaque année un accord uni ou bilatéral pour un an concernant les salaires et avantages sociaux, conformément aux dispositions des lois locales.

En 2011, la Direction des Opérations Industrielles de Schneider Electric Inde a négocié avec succès une convention collective avec deux syndicats (Nashik et Chennai) permettant de fixer les conditions de salaires et d'avantages sociaux pour les quatre prochaines années.

## > 5. Schneider Electric, entreprise citoyenne

Schneider Electric a toujours eu la volonté d'être actif dans le développement économique et social des communautés où il est implanté. Cela se traduit par une forte implication du Groupe

et de ses collaborateurs pour le soutien aux communautés, particulièrement à travers son programme d'accès à l'énergie et par l'insertion professionnelle.



### 5.1 Programme d'accès à l'énergie

#### Contexte et ambition

À ce jour, 1,3 milliard<sup>(1)</sup> de personnes, soit près de 300 millions de foyers, n'ont pas accès à l'électricité ; 585 millions vivent en Afrique subsaharienne, 404 millions en Inde, 100 millions en Indonésie et autant au Bangladesh.

Ces populations défavorisées disposent en général de moins de 2 dollars par jour pour vivre.

Les dépenses d'énergie représentent plus de 15 dollars par mois pour ces familles. Un meilleur accès à l'énergie contribue non seulement à l'amélioration de la qualité de vie, mais facilite également l'accès aux soins, à l'éducation et au développement de ceux qui en ont le plus besoin.

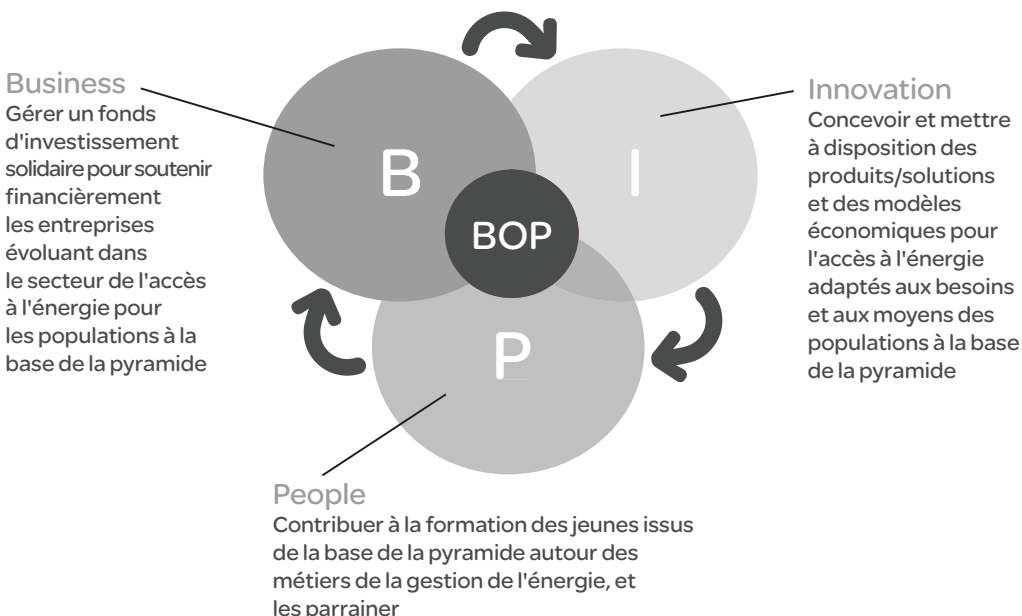
Pour participer au développement d'un accès à l'énergie sûre, abordable et propre aux populations de la "base de la pyramide", Schneider Electric a créé un programme nommé BipBop.

Schneider Electric s'engage autour de trois champs spécifiques :

- **Business (Investissement)**, gérer un fonds d'investissement pour le développement d'entreprises dans le domaine de l'électricité ;
- **Innovation (Offres et modèles économiques)**, concevoir et mettre à disposition des solutions en distribution électrique à destination des populations défavorisées ;
- **People (Formation)**, contribuer à la formation des jeunes en insertion professionnelle dans les métiers de l'électricité. Cet axe philanthropique bénéficie de l'engagement de la Fondation Schneider Electric et de ses collaborateurs souvent contributeurs.

Créé en 2008 et lancé en 2009, ce programme d'accès à l'énergie BipBop (pour *Business, Innovation, People at the Base of the Pyramid*) exprime la volonté de Schneider Electric de devenir l'acteur d'un cercle vertueux qui fait converger activité, innovation et responsabilité.

#### Le programme "BipBop"



(1) Source : Agence Internationale de l'Énergie – World energy poverty 2010.

**> QU'EST-CE QU'UNE PERSONNE DE LA BASE DE LA PYRAMIDE ?**

“Base de la pyramide” est une expression aujourd’hui couramment utilisée pour désigner ceux dont les revenus sont les plus faibles au niveau mondial et dans un pays donné. Qu’elle soit absolue (revenu inférieur à 1,25 dollar/jour en parité de pouvoir d’achat selon la Banque mondiale) ou relative (revenu inférieur à 60 % du revenu médian pour l’Union européenne), la pauvreté touche des populations dont la situation de vie est marginalisée (infrastructures, isolement, faible bancarisation...). Il convient alors de développer des approches spécifiques pour répondre à ces enjeux et contribuer à la réduction de la pauvreté.

**Organisation**

**Pilotage**

Le programme est piloté par la Direction du Développement Durable. L’équipe de pilotage du programme BipBop s’est renforcée en 2010 pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre du programme

d’entreprise *One* et est à présent répartie en nombre équivalent sur la France et sur l’Inde :

- un Directeur Business Développement de nos solutions BipBop ;
- un Directeur Création d’Offres basé à Bangalore (Inde) ;
- un Directeur de l’Investissement Solidaire, qui dirige le Fonds solidaire *Schneider Electric Energy Access* ;
- un Directeur des Programmes de Formation ;
- des correspondants BipBop dans les pays clés (Inde, Sénégal, Nigeria, Afrique du Sud, Brésil, etc.).

**Déploiement**

Pour mener à bien sa mission, le programme BipBop s’appuie principalement sur sa présence locale dans les pays concernés par la problématique de l’accès à l’énergie. Sauf exceptions rares, tout projet initié bénéficie du suivi des collaborateurs des entités de Schneider Electric présentes dans le pays concerné. Ces collaborateurs constituent un réseau de correspondants privilégiés dans la conception, la conduite et le suivi des projets.

Ces correspondants sont impliqués à temps partiel ou à temps plein. Ils apportent leurs connaissances du contexte local (organisations de la société civile, autorités locales, secteur privé...) et garantissent l’adéquation du projet avec les besoins locaux. Leur présence est primordiale pour assurer un suivi des projets sur le long terme dans lesquels Schneider Electric est impliqué. Les principales zones ciblées par le projet sont l’Inde, le Bangladesh, la Chine, l’Asie du Sud, l’Afrique subsaharienne, l’Amérique du Sud.

Trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *One* (2009-2011) :

Objectifs à fin 2011	2011	2010	2009	2008
1. Contribuer à l’accès à l’énergie de <b>1 million</b> de foyers de la base de la pyramide grâce aux solutions Schneider Electric	1 291 768	891 058	260 000	0
2. Former <b>10 000</b> jeunes à la base de la pyramide aux métiers de l’électricité	12 318	4 742	2 150	0
3. Soutenir <b>500</b> entrepreneurs à la base de la pyramide dans la création de leur activité dans le secteur de l’électricité	391	209	125	0

*NS = indicateur non suivi.*

*La performance de l’année 2008 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme One entre 2009 et 2011.*

Se reporter aux pages 90 à 92 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 84 pour l’indicateur 1 et 84-85 pour l’indicateur 2 et 88 pour l’indicateur 3).

**Faits marquants 2011**

- Indexation de la part variable des rémunérations des membres du Comité Exécutif à une ou plusieurs composantes du baromètre Planète & Société, choisies en fonction de leur champ d’action ; Accès à l’énergie pour les populations à la base de la pyramide, par exemple, pour les responsables des zones Asie-Pacifique et EMEAS.
- Dépassement des objectifs pour 2 des 3 indicateurs BipBop, grâce à des solutions d’accès à l’énergie mises en place dans de nouveaux pays (Kenya, Burkina Faso et Sierra Leone notamment) et au lancement de nouveaux programmes de formation.

**L’investissement solidaire (Business)**

En juillet 2009, Schneider Electric a créé un fonds d’investissement solidaire mondial baptisé *Schneider Electric Energy Access* (SEEA), doté d’un capital initial de 3 millions d’euros.

Au 31 décembre 2011, le fonds gère les montants suivants :

- 3 000 000 euros de capital investi par Schneider Electric ;
- 1 000 000 euros de capital investi par Schneider Énergie Sicav Solidaire ;
- 200 000 euros de capital investi par Phitrust Partenaires.

## Démarche

Créé avec le soutien du Crédit Coopératif, ce fonds a pour objectif de soutenir, partout dans le monde, le développement d'initiatives entrepreneuriales favorisant l'accès à l'énergie des populations les plus pauvres. Il investit dans des projets précis :

- la création d'entreprises dans le domaine de l'électricité par des personnes éloignées de l'emploi ;
- le développement d'entreprises permettant l'accès à l'énergie dans des zones rurales ou périurbaines de pays en développement ;
- la mise en place de solutions innovantes d'accès à l'énergie grâce aux énergies renouvelables au profit des populations de la base de la pyramide.

Le fonds SEEA associe différentes parties prenantes, en proposant aux collaborateurs de Schneider Electric et à ses partenaires

économiques, au niveau mondial, de prendre une part active dans cet engagement. Cette structure d'investissement solidaire imaginée par Schneider Electric en faveur d'un développement responsable répond à la nouvelle législation française sur l'épargne salariale. En 2011, 2 137 salariés du Groupe en France ont montré leur intérêt dans le programme BipBop en investissant pour 3,3 millions d'euros (cf. page 78).

SEEA a pour vocation de favoriser le développement tout en protégeant les actifs gérés. Le fonds a donc adopté des règles de gestion strictes telles que :

- toujours investir en partenariat avec des acteurs reconnus ;
- ne jamais prendre de participation majoritaire ;
- toujours s'assurer d'un accompagnement de l'entreprise soutenue (aide à la création du business plan, conseils techniques, etc.) pour permettre la plus grande efficacité sociale tout en minimisant les risques.



## > POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DU FONDS SEEA

	Projets internationaux	Projets France
Spécialisation sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur de l'accès à l'énergie</li> <li>• Secteur des IMF finançant les activités du secteur ci-dessus</li> <li>• Impact social des entreprises financées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insertion par les métiers de l'électricité</li> </ul>
Cibles géographiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorité à l'Asie et à l'Afrique</li> </ul>	
Règles méthodologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toujours en co-investissement</li> <li>• Participation minoritaire uniquement</li> <li>• Toujours un accompagnement technique et de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toujours en co-investissement</li> <li>• Participation minoritaire uniquement</li> <li>• Toujours un accompagnement technique et de gestion</li> </ul>
Caractéristiques des investissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds propres</li> <li>• Taille des tickets : 100 - 400 K€</li> <li>• Durée de placement : 5 - 7 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds propres</li> <li>• Taille des tickets : 200 - 1000 K€</li> <li>• Durée de placement : 3 - 5 ans</li> </ul>

## Plans d'action

### Investissements en France

**La Foncière Chenelêt** est une entreprise du Groupe d'insertion Chenelêt qui a pour vocation de lutter contre la précarité énergétique en créant des logements sociaux à très basse consommation. De plus, les chantiers de construction mêlent entreprises d'insertion et entreprises classiques pour favoriser le retour à l'emploi des personnes en insertion.

**La SIDI** (Solidarité internationale pour le développement et l'investissement) est un fonds d'investissement qui privilégie l'impact sur le développement par rapport au rendement. C'est un partenaire important de SEEA particulièrement actif dans le domaine du microcrédit.

**Solasyst** est une société du groupe d'insertion "La Varappe" basé à Aubagne. Cette société est spécialisée dans les énergies renouvelables et a développé une compétence de pose de panneaux solaires intégrés au bâti. L'investissement SEEA va

permettre l'ouverture de deux nouvelles agences dans le sud de la France.

### Partenariat avec l'ADIE

Mis en place depuis deux ans, le projet de Schneider Electric "Créer son entreprise dans les métiers de l'électricité" est le fruit d'un partenariat avec l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE). Il exprime une triple ambition :

- permettre à des personnes éloignées du monde professionnel, parfois depuis de nombreuses années, de créer leur propre emploi sur un secteur porteur ;
- contribuer à la vie économique locale ;
- promouvoir les métiers de l'électricité.

Ce projet cible les créateurs d'entreprise et porteurs de projet n'ayant pas accès au crédit bancaire, notamment les chômeurs, mais également les allocataires du revenu de Solidarité active et les salariés précaires. Schneider Electric et sa structure d'essaiage, Schneider Initiative Emploi, financent une partie des microcrédits accordés par l'ADIE à des entrepreneurs dans le domaine de

l'électricité. Le Groupe assure ensuite un support au développement via sa Direction Commerciale en France, qui met à disposition un "pack créateur" comprenant des outils dédiés à la formation technique et un support commercial assuré par le commercial le plus proche.

En 2011, 129 entreprises ont été accompagnées.

### Investissements à l'international

Sur sa poche internationale, SEEA a clos deux opérations sur 2011 :

- Kayer SARL société sénégalaise intervenant pour la pose de systèmes photovoltaïques en milieu rural. Son offre comporte aussi bien des systèmes individuels (SHS) que collectifs pour l'alimentation de pompes d'irrigation ou de moulins agricoles ;
- Nice International. Société qui gère des réseaux de café Internet grâce à des systèmes d'alimentation solaire. Ces points d'accès Internet permettent à leurs utilisateurs d'accéder à des formations, des moyens de communication et d'information. L'investissement de SEEA aux côtés du FMO (Fonds d'aide au développement néerlandais) et la Rabobank va permettre l'expansion de la société en Tanzanie.

Enfin, des discussions sont en cours pour d'autres partenariats en Inde et en Afrique.

### Les offres et modèles économiques pour la base de la pyramide (*Innovation*)

L'innovation se traduit par la manière de concevoir et mettre à disposition des offres, des produits et des solutions d'électrification rurales à destination des populations défavorisées.

#### Démarche

Schneider Electric innove en partant des besoins locaux et du contexte socio-économique des populations qui n'ont pas ou peu accès à une électricité, propre, saine et fiable. Ses offres et modèles économiques visent principalement à :

- répondre aux besoins en énergie de villages pour soutenir une activité économique et sociale durable ;
- inclure et impliquer les populations locales dans la réalisation des projets pour en assurer la pérennité.

Schneider Electric a pour objectif de fournir des solutions complètes d'accès à l'énergie qui soutiennent les activités entrepreneuriales génératrices de revenus, favorisent les services communautaires ou permettent les usages domestiques. L'offre de produits et solutions se développe donc pour répondre aussi bien aux besoins individuels que collectifs, du système d'éclairage à la microcentrale décentralisée, en passant par la station de charge de batteries et le système de pompage de l'eau.

#### Plans d'action

##### Électrification de villages au Nigeria et au Sénégal et partenariat avec la Grameen Shakti au Bangladesh

En 2011, Schneider Electric a établi un partenariat avec l'organisation Grameen Shakti basée au Bangladesh. Pour Schneider Electric, il s'agit de la fourniture de produits d'éclairage et de contrôleurs de charge customisés à la demande de la Grameen Shakti.

Schneider Electric va maintenant renforcer ce partenariat par le déploiement de programmes de formation qui s'inscrivent pleinement dans la démarche BipBop.

Après le Vietnam en 2010, quatre projets d'électrification rurale ont été mis en place avec succès en 2011.

Les trois premiers, au Sénégal, concernent l'électrification de 3 éco-villages situés autour de Dakar. Ils ont été mis en place en partenariat avec l'ANEV (Agence Nationale des Eco Villages) et la société KAYER, installateur local avec lequel Schneider Electric a signé un accord de partenariat en 2010.

Une autre électrification de village a été réalisée au Nigeria dans la province d'Ogun. Schneider Electric a mis en place une centrale solaire off-grid qui alimente les bâtiments communautaires et une station de charge de batteries. Cette station est gérée par un entrepreneur local qui loue quotidiennement les batteries aux foyers individuels.

En Inde, Schneider-Electric déploie le même business entrepreneurial de charge de batteries, au travers d'entrepreneurs volontaires et sélectionnés à l'issue d'un programme de formation de base au métier d'électricien.

### Lancement d'un projet collaboratif

Le projet MiCST (MicroCentrale Solaire Thermodynamique) consiste à imaginer et développer une centrale solaire originale, chauffant une réserve d'énergie thermique alimentant une machine thermodynamique couplée à un alternateur de 10 kW.

L'offre associée, baptisée Microsol, devra s'adapter à tout site non raccordé au réseau électrique. Elle sera plus particulièrement destinée aux pays en voie de développement bénéficiant d'un fort taux d'ensoleillement. Simple d'installation et de maintenance, elle pourra être adoptée facilement par les populations locales. Elle prendra en compte des critères exigeants de robustesse, de coût réduit et d'éco-conception.

Le projet, d'une durée de 42 mois, coordonne les expertises de 12 partenaires industriels et acteurs de la recherche. Il bénéficie du soutien de l'ADEME.

### Solution modulaire d'éclairage basse consommation

Dans une démarche d'accès à l'énergie pour le plus grand nombre, l'éclairage est l'un des premiers besoins essentiels exprimés par les populations qui sont privées d'accès à l'électricité ou d'un réseau électrique fiable. Il permet par exemple d'étudier lorsque la lumière du jour diminue, et de prolonger une activité entrepreneuriale dans la soirée. Schneider Electric a développé In-Diya, un système innovant d'éclairage domestique à très bas coût. Le système comprend deux types de lampe composée de 90 ou 45 diodes électroluminescentes (DEL) de très basse consommation (4,5 W pour 90 DEL) à laquelle peuvent s'ajouter une batterie et un panneau photovoltaïque permettant la charge de cette dernière.

La commercialisation de cette offre est accessible quasiment partout dans le monde. Des partenariats avec des institutions et organisations locales sont mis en place afin d'assurer le déploiement dans les meilleures conditions et cibler les populations les plus pauvres.

La vente de ces lampes s'effectue au travers de nos réseaux de distribution, de nos filiales, de quelques ONG et entrepreneurs du domaine de l'accès à l'électricité.

### La formation (*People*)

#### Démarche

L'enjeu principal de la formation aux métiers de l'électricité est de permettre aux populations de la base de la pyramide d'acquérir des compétences et savoir-faire leur garantissant d'exercer de façon sûre et responsable un métier qui leur offre, ainsi qu'à leurs familles, les moyens d'une subsistance satisfaisante.

Ils auront ainsi également la possibilité, pour ceux qui en feront le choix, de vendre et maintenir des offres d'accès à l'énergie et à terme de créer leur propre "petite" entreprise.

Ils sont par ailleurs l'élément crucial et indispensable de toute politique d'électrification rurale durable et responsable.

La stratégie de Schneider Electric pour les formations des populations à la base de la pyramide s'articule autour de trois axes :

- des formations de base, relativement courtes, gratuites et accessibles au plus grand nombre ; formations plein temps ou en cours du soir/week-end pour s'adapter au mieux à la réalité locale ;
- des formations diplômantes en partenariat avec les ministères locaux de l'éducation, voire inscrites dans des logiques bilatérales ;
- des formations de formateurs, pour une démultiplication efficace et de qualité, accompagnées de financements pour des investissements en matériels.

Ces actions sont financées par la Fondation Schneider Electric et sont systématiquement portées en partenariat avec des acteurs locaux et/ou des organisations nationales ou internationales (ONG, gouvernements...).

### Plans d'action

En 2011, Schneider Electric s'est fixé comme priorité l'optimisation et la rationalisation des projets existants pour en préparer une démultiplication à plus grande échelle durant les années 2012 à 2014. Ce fut notamment le cas pour ses trois projets majeurs en Inde, au Brésil et au Liban.

Pour autant, l'ambition a été maintenue sur les autres projets et, à fin 2011, ce sont 19 projets qui contribuent au développement des connaissances en électricité dans 16 pays, et ouvrent la voie à des emplois valorisant désormais des milliers de personnes.

De nouveaux axes ont également été explorés en 2011 pour renforcer l'efficacité des enseignements dispensés dans nos centres partenaires :

- la donation directe de matériels (en Haïti et en Tanzanie) ;
- le développement de maquettes didactiques "low-cost" adaptées à la réalité technique et économique des pays de la base de la pyramide (1<sup>er</sup> prototype en novembre 2011) ;
- l'accompagnement à la création de micro-entreprises de jeunes issus des centres de formation partenaires (50 en Inde en 2011).

2012 sera l'année de l'accompagnement de la croissance des projets existants ayant désormais fait la preuve de leur efficacité. L'objectif sera de plus de 10 000 nouvelles personnes formées dans l'année.

Cette année sera également celle des premières expérimentations de démultiplications transnationales (Liban vers Maroc/Nigéria, Inde vers Afrique subsaharienne, Tanzanie vers Communauté des États d'Afrique de l'Est).

Les projets initiés en 2010 trouvent leur plein essor en 2012 :

- lancement d'une gamme de maquettes didactiques "BipBop Education" ;
- mise en place d'un processus de donation de matériels pour amplifier cette action ;
- accompagnement d'au moins 150 nouveaux autoentrepreneurs en Inde et expérimentation du modèle dans de nouveaux pays (Haïti, Cambodge).

Parce que la complémentarité pourrait être facteur d'encore plus d'efficacité au profit des populations de la base de la pyramide, une recherche plus volontariste de partenariats avec des entreprises partageant les valeurs de Schneider Electric sera engagée en 2012. Elle pourrait conduire soit à ouvrir nos projets existants à des nouveaux partenaires, soit à coconstruire avec eux de nouveaux projets.



## 5.2 Fondation Schneider Electric

### Démarche

Créée en 1998, sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Schneider Electric s'engage à travers trois programmes principaux :

- formation et insertion des jeunes de la base de la pyramide, prioritairement aux métiers de l'électricité ;
- soutien à des actions d'urgence et post-urgence après des catastrophes naturelles ;
- sensibilisation au développement durable à travers des projets innovants.

La Fondation Schneider Electric déploie ses actions en s'appuyant sur un réseau de 120 salariés volontaires, appelés aussi délégués. Ces derniers, répartis dans 70 pays, ont pour mission de sélectionner les partenariats localement, de les proposer aux salariés de leur entité puis à la Fondation et de suivre l'avancée des projets. Sur la base d'informations administratives et financières, chaque projet fait l'objet d'une procédure d'instruction au niveau de la Fondation Schneider Electric puis au niveau de la Fondation de France qui l'héberge avant versement des soutiens.

Dotée chaque année d'un budget de 4 millions d'euros, la Fondation Schneider Electric apporte sa contribution aux partenariats soutenus par les entités de Schneider Electric dans lesquels les

salariés sont également impliqués. Au total, 12,4 millions d'euros sont ainsi investis au profit des communautés locales (cf. page 105).

### Organisation

La structure en réseau de la Fondation est un moyen original et très adapté pour engager un mécénat de proximité, humain et dans la durée. Il permet aussi de renforcer la vitalité des personnes qui s'engagent. Dans chaque site, le choix des délégués est effectué sur la base du volontariat reconnu et officialisé par une lettre de mission signée par le responsable du site et celui de la Fondation pour une durée de deux ans. En 2011, la Fondation compte 120 délégués dans 70 pays pour une mission qui consiste à :

- sélectionner une association dédiée à l'insertion des jeunes et faire vivre ce partenariat ;
- bâtir des événements locaux adaptés à la culture du pays, pour mobiliser au mieux les salariés ;
- informer les salariés des activités de la Fondation sur leur site.

Les délégués coordonnent également l'organisation de la campagne annuelle de mobilisation internationale baptisée Luli. Moment fort dans la vie de la Fondation et de l'entreprise, cette semaine qui se déroule en juin, met sur le devant de la scène des partenariats locaux au niveau international.

## Gouvernance

Le Conseil d'Administration de la Fondation Schneider Electric se réunit deux fois par an. Il définit et impulse les grandes orientations stratégiques de la Fondation. Il est composé de dirigeants de Schneider Electric, de représentants du personnel et de personnalités extérieures à l'entreprise.

Les sollicitations reçues, répondant aux critères de la Fondation, sont systématiquement envoyées au délégué du pays concerné par le projet proposé. Si le projet est sélectionné et soutenu localement, il peut ensuite être étudié au niveau central par le comité de sélection dans le cas où un budget complémentaire est nécessaire.

Ce comité est composé de trois membres : le délégué général de la Fondation, la directrice des programmes de la Fondation et le Directeur Formation du programme d'accès à l'énergie. Il se réunit tous les mois.

## Plans d'action

### Formation et insertion des jeunes

Pour aider à l'insertion et à la formation professionnelle des jeunes les plus défavorisés, la Fondation Schneider Electric encourage et soutient sur le long terme des associations nationales et internationales d'insertion ou bien encore des organismes de formation aux métiers de l'électricité.

À ce titre, elle participe également à l'engagement du Groupe dans le développement durable. Elle contribue notamment au programme d'accès à l'énergie BipBop (pour *Business, Innovation and People at the Base of the Pyramid*) initié en 2008. La Fondation soutient la dimension *People* du programme, consacrée à la formation et menée en priorité dans les pays en voie de développement ciblés.

L'ensemble de ces actions est suivi et mesuré de façon trimestrielle dans le cadre du baromètre Planète & Société à travers un indicateur clé de performance : former 10 000 jeunes de la base de la pyramide aux métiers de la gestion de l'énergie.

À fin 2011, l'objectif est dépassé et atteint avec 12 318 jeunes formés.

Le nouveau Programme d'Entreprise *Connect* inclut à nouveau cet objectif de formation et en augmente l'ambition : à fin 2014, former 30 000 personnes à la base de la pyramide aux métiers de la gestion de l'énergie.

### Relais aux mobilisations d'urgence et reconstruction

Agissant comme relais à la mobilisation de ses collaborateurs, la Fondation Schneider Electric apporte régulièrement son soutien suite à des catastrophes naturelles. Elle souhaite avant tout inscrire son action dans la durée. Les interventions se déroulent en deux

temps : tout d'abord, et pour faire face aux premiers besoins des populations, les équipes se mobilisent dans l'urgence en soutien aux ONG spécialisées. Puis démarre une seconde étape, dont la mise en œuvre peut prendre du temps. Il s'agit de contribuer à moyen terme à la reconstruction. Les actions soutenues et développées par des partenaires locaux se concentrent autour de projets de construction, reconstruction et réhabilitation de centres techniques de formation aux métiers de la gestion de l'énergie. C'est la partie du programme qui mobilise l'essentiel des moyens disponibles. La Fondation Schneider Electric estime primordial de partager ses compétences dans les métiers de l'électricité afin de contribuer activement à doter les zones sinistrées de forces vives pour se reconstruire durablement.

En 2011, deux campagnes ont été lancées suite aux tremblements de terre au Japon et aux inondations en Thaïlande.

## Sensibilisation au développement durable

Énergie et changement climatique sont au cœur des enjeux de notre planète. Faire plus avec moins de ressources, c'est possible aujourd'hui. En soutenant des projets innovants, la Fondation Schneider Electric a la volonté de contribuer à sensibiliser ses différentes parties prenantes aux enjeux du changement climatique. Elle s'investit dans des programmes emblématiques et internationaux en mettant à disposition son savoir-faire notamment en gestion de l'énergie par des dons de matériels et/ou de compétences. À travers ces projets et l'engagement de ses collaborateurs, la Fondation Schneider Electric souhaite mettre en valeur :

- la volonté d'être contributif et d'apporter des solutions.

Des solutions de gestion de l'énergie sûres, fiables, efficaces, productives et vertes sont aujourd'hui disponibles et opérationnelles, y compris dans les conditions les plus extrêmes. Aux côtés de l'*International Polar Foundation* et d'autres partenaires, Schneider Electric, via sa Fondation, contribue à la mise en place de réseaux intelligents, innovants et exemplaires dans le domaine de l'environnement ;

- la capacité à construire ensemble, à rompre les barrières.

En s'alliant avec des partenaires ONG, il s'agit de développer des solutions au service du projet en sortant de son cadre, en s'adaptant à des besoins, à des modes de collaborations différents, nouveaux et parfois inédits ;

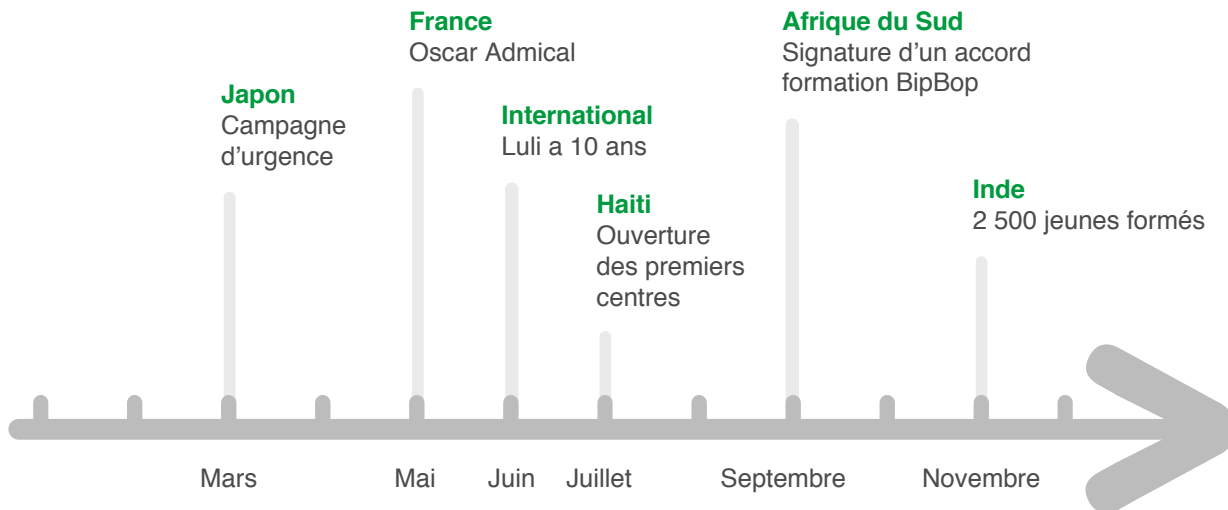
- l'exemplarité pour les salariés mais aussi pour la communauté au sens large.

Face à des enjeux de notre planète et notamment aux défis posés par les ressources énergétiques, l'idée est surtout de contribuer à montrer le chemin : avec des initiatives ambitieuses que certains peuvent parfois trouver utopiques, ces aventures démontrent qu'il est possible de relever les défis.



## Illustrations

### Les temps forts de la fondation Schneider Electric en 2011



#### La Fondation Schneider Electric remporte l'Oscar de l'Admical

L'Oscar de l'Admical d'entreprise a été remis en 2011 à la Fondation Schneider Electric. Depuis plus de trente ans, l'Admical organise cette initiative, qui récompense des entreprises françaises ou implantées en France pour leur politique de mécénat originale et exemplaire en faveur de tous les domaines de l'intérêt général : social, éducation, santé, culture, sport, environnement, recherche, solidarité internationale... Le jury, indépendant de l'Admical, est composé de personnalités qualifiées issues des mondes de l'entreprise, de l'intérêt général, de l'univers des médias et de la communication.

"Ce prix met à l'honneur les actions que nous développons. Il nous donne également l'occasion d'affirmer notre vision particulière du mécénat, sa forte inclusion dans l'entreprise, à travers l'engagement des délégués de la Fondation et des collaborateurs de Schneider Electric, mais aussi sa contribution directe et originale au programme d'accès à l'énergie BipBop" précise Gilles Vermot Desroches, Directeur du Développement Durable, délégué général de la Fondation.

En 2003, la Fondation Schneider Electric recevait déjà l'Oscar de l'Admical du Mécénat d'entreprise.

#### En 2011, Luli fête ses dix ans

Collaborateurs de Schneider Electric, bénévoles et associations partenaires se sont rassemblés en 2011 pour célébrer les 10 ans de Luli, la campagne de mobilisation internationale coordonnée par la Fondation Schneider Electric. Comme chaque année, la campagne Luli est toujours un moment convivial qui permet de mettre sur le devant de la scène les initiatives locales portées par les collaborateurs de Schneider Electric et les 120 délégués de la Fondation partout dans le monde, pour soutenir des partenariats et engagements associatifs locaux.

Luli en 2011 c'est : 28 000 collaborateurs mobilisés, 150 initiatives, 80 organisations soutenues et 50 pays participants.

#### Création de l'ONG "Schneider Electric Teachers"

Depuis sa création en 1998, la Fondation Schneider Electric met au cœur de son dispositif l'implication des collaborateurs du Groupe. Qu'ils soient délégués de la Fondation ou salariés bénévoles, ils constituent le lien entre l'entreprise, la Fondation et les associations soutenues dans plus de 70 pays.

Avec la création de l'association Schneider Electric Teachers début 2012, Schneider Electric et sa Fondation souhaitent aller encore plus loin pour soutenir l'engagement bénévole des salariés et des retraités de Schneider Electric dans des programmes d'enseignement et de formation professionnelle. L'objectif principal est d'apporter une contribution nouvelle aux programmes de formation de BipBop et de réaliser 300 missions en trois ans. Cet indicateur est inscrit dans le baromètre Planète & Société 2012-2014.

Pour en savoir plus : [www.fondation.schneider-electric.com](http://www.fondation.schneider-electric.com)

#### Initiatives en Amérique du Nord

La culture américaine confère une importance particulière à l'engagement auprès des communautés. Au sein de Schneider Electric en Amérique du Nord, on peut noter les engagements suivants :

- la Fondation Schneider Electric North America dont l'un des programmes phares, le *matching gift programme*, consiste à abonder les dons des salariés au profit d'associations de leur choix. 2 791 dons ont été abondés en Amérique du Nord en 2011 (2 578 en 2010 et 2 674 2009) ;
- *Pelco by Schneider Electric*, l'entité du Groupe spécialisée dans la sécurité des bâtiments et la vidéosurveillance développe un programme nommé *Pelco Community Partnership Program* qui encourage les collaborateurs à s'engager auprès d'associations sélectionnées à hauteur de 40 heures de volontariat par employé par an ;



- *APC by Schneider Electric* met en place chaque année un programme appelé *Community Impact* qui rassemble les collaborateurs du siège et d'autres à soutenir des associations locales dans des actions auprès des communautés (don ou recyclage de matériel informatique, aide aux personnes handicapées, etc.).

Ces initiatives sont consolidées au niveau de la Fondation Schneider Electric et sont prises en compte dans ses différents *reportings* et indicateurs.

## 5.3 Ancrage territorial et impact sur le développement économique et social

Partout où Schneider Electric est présent, il s'engage fortement vis-à-vis de ses partenaires et de la société civile par un ancrage indispensable pour une entreprise globale qui veut rester en prise avec les bassins d'emplois de ses implantations industrielles. De nombreux projets se développent. Ils démontrent la volonté du Groupe d'être actif, en particulier pour l'emploi, et de contribuer ainsi pleinement au développement économique local.

### Essaimage en France – Soutien à la création d'entreprises avec Schneider Initiatives Emploi (SIE)

#### Démarche et plans d'action

Depuis plus de 15 ans, Schneider Electric en France au travers d'une structure dédiée, Schneider Initiatives Emploi (SIE), soutient des projets de création ou de reprise d'entreprises portés par ses salariés. Cette démarche témoigne de l'engagement responsable du Groupe en faveur de la mobilité, de l'emploi et du développement économique régional.

Elle illustre aussi l'encouragement de Schneider Electric au développement de valeurs entrepreneuriales au sein de ses entités.

Schneider Initiatives Emploi accompagne les salariés de Schneider Electric, en intervenant à toutes les étapes qui mènent à la création ou à la reprise d'entreprise, puis au-delà avec un suivi sur trois ans.

SIE dispose d'une équipe dédiée composée de *managers* expérimentés dont la mission est de fiabiliser et de pérenniser les projets de création dans leurs dimensions financière, juridique, technique et commerciale.

Un accompagnement spécifique est proposé pour tous les créateurs dans les métiers de l'énergie. Ils peuvent notamment bénéficier d'un soutien de la Direction Commerciale et Marketing. Ces métiers représentent en 2011 plus de 20 % des projets accompagnés. Ce soutien de la Direction Commerciale est également proposé aux créateurs électriciens issus d'EDF.

La structure SIE est représentée directement ou indirectement dans les réseaux économiques locaux et enrichit sa qualité de service par des partenariats avec des associations telles que EGEE, ECTI, les Boutiques de Gestions, ALIZE, les réseaux Entreprendre locaux ou d'autres associations locales.

Plus de 1 000 porteurs de projet ont ainsi été accompagnés : électricien, boulanger, consultant, graphiste, gestionnaire de patrimoine, fleuriste, etc.

#### Illustrations

Le 16 novembre 2011, lors de la quatrième édition du concours Schneider Electric "Vivez l'aventure !", quatre jeunes chefs d'entreprise ont reçu un trophée destiné à récompenser et à mettre en valeur leur initiative. Lors de ce concours, le 1 000<sup>e</sup> projet a été mis à l'honneur.

Didier Doucet, l'heureux 1 000<sup>e</sup> créateur, déclare : "Mon business plan, élaboré avec les conseils pertinents de SIE, a été jugé très abouti par d'autres organismes dont les banques et les Boutiques de Gestion".

- 85 % : c'est le taux de pérennité des projets soutenus par SIE après trois ans d'exercice ;
- 2 200 emplois créés : chaque création ou reprise d'entreprise génère en moyenne deux emplois.

#### Développement économique des territoires

De nombreuses actions sont menées pour contribuer au développement économique local, par exemple :

- missions ponctuelles dans un tissu de PMI/PME (petites et moyennes industries/entreprises) locales réalisées par des seniors experts de Schneider Electric ;
- soutien d'associations qui œuvrent à la création d'activités et d'entreprises ;
- aide financière à l'apprentissage dans la filière énergie.

D'autres associations telles que l'ADIE (l'Association pour le droit à l'initiative économique) sont également soutenues financièrement sous forme de fonds de garantie, de prêts ou de subventions particulières pour les créateurs électriciens.

Ces créateurs électriciens peuvent aussi disposer du soutien de la Direction Commerciale de Schneider Electric au titre des actions d'essaimage.

#### Revitalisation des bassins d'emploi en France

La structure SIE pilote et met en œuvre les actions de revitalisation qui s'imposent lors des restructurations de certains bassins industriels.

L'implication des équipes dans les réseaux économiques locaux permet d'affecter au plus près des besoins les moyens alloués dans le cadre des conventions définies dans les GPEC, les Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ou les éventuels plans de restructuration industriels.

En 2011, neuf bassins d'emploi sont concernés. Ces actions se traduisent par le soutien à l'emploi, la mise en œuvre de la politique d'insertion du Groupe, l'aide au développement des PMI/PME, le soutien de la filière énergie, l'apprentissage et autres actions souhaitées par les instances politiques et économiques locales.

### **Insertion des jeunes en difficulté en France**

Apprentissage, insertion professionnelle par l'alternance des jeunes issus des milieux sociaux défavorisés, partenariats avec des écoles et des associations, soutien financier à de jeunes étudiants, intervention dans les cycles de formation techniques ou généralistes... tel est l'éventail d'initiatives mis en œuvre par Schneider Electric. Ces actions complètent les partenariats noués dans le cadre de la Fondation Schneider Electric.

En France, l'opération "100 chances-100 emplois" concerne des jeunes adultes de 18 à 30 ans, ayant un faible niveau de qualification ou diplômés et susceptibles de discrimination, issus des zones urbaines sensibles (ZUS) et prêts à s'engager dans un parcours d'insertion professionnelle.

**L'objectif** : faciliter l'accès à l'emploi durable grâce à des parcours personnalisés de qualification avec le concours de nombreuses entreprises fédérées et animées par les entreprises pilotes (Schneider Electric sur Grenoble, Chambéry, Rouen, Rueil-Malmaison, Dijon et en Nord-Isère).

**L'ambition** : atteindre 60 % de sorties positives, c'est-à-dire un CDD supérieur à six mois, un CDI ou une formation qualifiante.

Le dispositif "100 chances-100 emplois" a été déployé pour la première fois à Chalon-sur-Saône en janvier 2005.

À fin 2011, plus de 600 jeunes ont obtenu un CDI, CDD de plus de six mois ou suivent une formation qualifiante, particulièrement en alternance, soit plus de 70 % de sorties positives. Plus de 1 100 jeunes ont été ou sont encore accompagnés par le dispositif.

Les villes concernées par le programme "100 chances-100 emplois" sont : Aubervilliers, Saint-Denis, Chalon-sur-Saône, Grenoble, Chambéry, Dieppe, Lyon, Nice, Rouen, Rueil-Malmaison, Dijon et le Nord-Isère.



## > 6. Méthodologie et audit des indicateurs

### 6.1 Éléments de méthodologie sur les indicateurs publiés

En l'absence de référentiel public reconnu et pertinent pour les activités de fabrication et l'assemblage de composants électroniques, Schneider Electric a formalisé un référentiel précisant les méthodes de *reporting* des indicateurs du baromètre Planète & Société et des données de Ressources Humaines, sécurité et environnement.

Ce référentiel comprend les périmètres, les procédures de collecte et de consolidation et les définitions de ces informations. Engagé dans un processus d'amélioration continue, Schneider Electric complète progressivement ce travail pour adapter son référentiel d'indicateurs de développement durable aux évolutions du Groupe. Ce document est mis à jour régulièrement et des informations complémentaires sont consultables sur [www.barometre.schneider-electric.com](http://www.barometre.schneider-electric.com).

Dans une logique d'amélioration continue, Schneider Electric a demandé à Ernst & Young de conduire des travaux d'examen visant à produire une assurance modérée sur certains indicateurs de Ressources Humaines, sécurité et environnement. Les travaux de vérification se sont inscrits dans la continuité de ceux réalisés depuis 2006 et ont été élargis à un plus grand nombre d'indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société (voir Rapport des Commissaires aux comptes page 96).

#### Indicateurs de Ressources Humaines, sécurité et environnement

Les indicateurs de Ressources Humaines et sécurité sont issus de plusieurs outils de *reporting* dédiés, disponibles sur l'Intranet du Groupe, dont l'outil de *reporting One* pour les données de Ressources Humaines et de sécurité. Leur consolidation est placée respectivement sous la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines Globales et de la Direction des Opérations industrielles du Groupe. Les contrôles de fiabilité des données s'effectuent lors de la consolidation (revue des variations, comparaison intersites).

Les ventilations de l'effectif (par genre, par genre et catégorie, par âge, par ancienneté), les sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel, le nombre d'accords collectifs et les formations portent sur plus de 80 % des effectifs totaux. Les entretiens de performance ou de carrière portent sur plus de 84% des effectifs.

Ces données sont consolidées sur l'ensemble des sociétés intégrées globalement dans le périmètre de consolidation financière, lorsque la filiale est détenue à plus de 50 % par le Groupe.

Les unités qui appartiennent à des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont intégrées à 100 % dans le *reporting*. Les unités qui appartiennent à des sociétés consolidées par intégration proportionnelle sont également consolidées par intégration globale. Enfin, les sociétés consolidées financièrement par équivalence ne sont pas prises en compte dans le *reporting*.

Toutes les entités certifiées ISO 14001 doivent reporter leurs données environnement. Les sites de production et de logistique comptant un effectif de 50 personnes ou plus doivent être certifiés ISO 14001 au cours de l'année suivant deux années civiles d'exercice complet après leur acquisition financière par le Groupe ou leur début d'activité. Les sites administratifs, R&D et commerciaux comptant un effectif de 300 personnes ou plus doivent progressivement, entre 2009 et fin 2011, être certifiés ISO 14001. Les autres sites se certifient et/ou reportent sur la base du volontariat.

#### Indicateurs du baromètre Planète & Société

Les données de Ressources Humaines, sécurité et environnement suivantes sont utilisées pour des indicateurs du baromètre Planète & Société et vérifiées par Ernst & Young : effectifs totaux, effectif présent sur les sites certifiés ISO 14001, sites certifiés ISO 14001, taux de fréquence des accidents.

D'autres données sont utilisées et consolidées sous la responsabilité des départements directement concernés par les indicateurs (Ressources Humaines, environnement, la Fondation...) et représentés chacun par un pilote.

La performance globale du baromètre Planète & Société est calculée par la Direction du Développement Durable du Groupe. Les indicateurs du baromètre Planète & Société portent sur le périmètre Groupe avec des niveaux de couverture spécifiques à chaque indicateur.

#### Réduire nos émissions d'équivalent CO<sub>2</sub> de 30 000 tonnes par an

Le contenu de cet indicateur comprend les émissions :

- directes de gaz à effet de serre, en l'occurrence de gaz SF<sub>6</sub> dans les sites industriels concernés ;
- directes et indirectes liées aux consommations énergétiques des sites industriels et logistiques et des sites tertiaires les plus importants (électricité, gaz, fioul, gasoil, chauffage urbain) ;
- indirectes liées au fret transporté sur de longues distances.

Les émissions liées à ces activités sont converties en équivalent CO<sub>2</sub> à partir des facteurs de conversion suivants :

- 23 900 kg de CO<sub>2</sub> pour 1 kg de SF<sub>6</sub> (source : Agence Internationale de l'Énergie - AIE) ;
- Énergie / CO<sub>2</sub> de l'AIE. Les facteurs sont figés pour la période du programme d'entreprise *One* de 2009 à 2011. Ces facteurs de conversion peuvent être globaux (gaz, fioul, gasoil) ou nationaux (électricité, chauffage urbain).

En 2011, le périmètre de calcul s'est étendu : le nombre de sites reportant leurs consommations énergétiques a augmenté de 255 sites en 2010 à 281 en 2011.

L'indicateur compare le volume d'équivalent CO<sub>2</sub> émis en année n avec le volume d'équivalent CO<sub>2</sub> que le Groupe aurait émis à périmètre constant sans faire d'efforts pour réduire ses émissions. Par exemple, l'effort réalisé pour sécuriser les processus industriels qui utilisent du SF<sub>6</sub> a permis de réduire en année n les taux de fuite de SF<sub>6</sub> par rapport à l'année n-1 ; sans cet effort, on considère que les taux de fuite auraient été équivalents en année n et en année n-1.

Les deux premières composantes ci-dessus de l'indicateur ont été auditées par Ernst & Young. L'indicateur lui-même n'a pas été audité parce que la comparaison des consommations énergétiques entre deux années, pour calculer une réduction d'émissions, nécessite de neutraliser les variations de température à périmètre constant, ce que nous ne sommes pas encore en mesure de calculer précisément. Un programme de connexion des plus grands sites de Schneider Electric à des solutions avancées de *monitoring* de l'énergie sont prévues dans le cadre du Programme d'Entreprise 2012-2014, grâce aux récentes acquisitions de Summit Energy et Vizelia.

### Réaliser deux tiers de notre chiffre d'affaires produits avec une offre *Green Premium*

Un produit *Green Premium* se définit par les quatre critères suivants :

- un Profil Environnemental de Produits disponible en ligne ;
- un guide d'instructions de fin de vie disponible en ligne ;
- la liste des substances préoccupantes selon la directive européenne REACH disponible en ligne ;
- le respect des seuils de présence imposés par la directive européenne RoHS sur les substances dangereuses.

En 2009-2011, l'indicateur comptabilise la part des ventes réalisée avec une offre *Green Premium* à partir des chiffres de vente de l'année 2008 des offres Industry, LifeSpace EMEAS et Power. La couverture est d'environ 50 % des ventes de produits (5,3 milliards d'euros). Les références globales et adaptées sont prises en compte. À partir de 2012, l'indicateur intégrera les ventes de Buildings, IT et LifeSpace APAC et l'année de référence sera mise à jour (9 milliards d'euros environ).

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

### Permettre à deux tiers de nos collaborateurs de travailler dans des sites certifiés ISO 14001

ISO 14001 est une norme internationale certifiant les systèmes de management environnementaux de sites.

Les sites acquis en 2010 suite au rachat des activités d'Areva Distribution n'ont pas été comptabilisés en 2010. En revanche, Areva D a pu être intégré en 2011 dans le calcul de l'indicateur. Les sites acquis en 2011 suite au rachat de Telvent et de Luminous ne sont pas comptabilisés en 2011.

L'indicateur comptabilise au dénominateur les personnes sous contrat avec Schneider Electric (CDD et CDI) et les intérimaires (l'ensemble des collaborateurs du Groupe) et au numérateur les personnes sous contrat avec Schneider Electric (CDD et CDI), les intérimaires et les sous-traitants des sites certifiés ISO 14001. L'indicateur est donc majoré.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

### Dépasser de 7 points par an la croissance organique du Groupe avec nos activités d'efficacité énergétique

Les activités d'efficacité énergétique sont des produits, services et solutions vendus par le Groupe contribuant à au moins une des quatre étapes de l'efficacité énergétique active (mesurer, optimiser, surveiller, améliorer). Leur choix dans l'offre du Groupe est validé en Comité Exécutif.

Les taux de change de 2011 sont appliqués aux ventes réalisées en 2010 pour calculer la croissance des ventes du Groupe et des activités d'efficacité énergétique hors effet de change. Cette méthode est également utilisée par Schneider Electric pour publier ses chiffres de croissance. Ce retraitement est réalisé chaque année de manière identique sur toute la période du programme d'entreprise *One* (2009-2011).

Le chiffre d'affaires réalisé par les activités d'Areva Distribution acquises par le Groupe en 2010 n'a pas été comptabilisé dans le résultat 2010. Il est comptabilisé en revanche en 2011.

Les ventes trimestrielles sont calculées en cumulé sur l'année : les ventes du premier trimestre de l'année sont comparées aux ventes du premier trimestre de l'année précédente, puis les ventes des deux premiers trimestres de l'année sont comparées aux ventes des deux premiers trimestres de l'année précédente, et ainsi de suite. Les chiffres des ventes sont remis à zéro au 1<sup>er</sup> janvier.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

### Mettre en place des filières de récupération du SF<sub>6</sub> dans 10 pays

Le SF<sub>6</sub> est un des six gaz à effet de serre visé par le Protocole de Kyoto.

Une filière de récupération du SF<sub>6</sub> est caractérisée par :

- l'existence d'une solution technique de récupération et d'élimination ou recyclage du SF<sub>6</sub> ;
- l'existence d'une offre commerciale de récupération des appareils arrivés en fin de vie contenant du SF<sub>6</sub> ;
- la récupération et le traitement d'appareils.

### Contribuer à l'accès à l'énergie de 1 million de foyers de la base de la pyramide grâce aux solutions Schneider Electric

Les foyers de la base de la pyramide pris en compte pour cet indicateur sont ceux disposant de revenus inférieurs à 3 000 dollars par an en parité de pouvoir d'achat.

L'indicateur comptabilise les ventes de compteurs de prépaiement vendus par Conlog, une filiale de Schneider Electric, aux entreprises de distribution électrique en Afrique, permettant de raccorder au réseau électrique des foyers qui ne l'étaient pas auparavant. Une baisse de 20 % à ce chiffre est appliquée pour enlever les nouveaux raccordements dus à de nouvelles constructions d'habitation pour des foyers n'appartenant pas à la base de la pyramide.

### Réaliser 60 % de nos achats avec des fournisseurs signataires du Pacte Mondial

Le Pacte Mondial est une initiative des Nations unies visant à engager les entreprises sur le respect de dix principes universels, dans les domaines des droits humains, des conditions de travail, du respect de l'environnement et de la lutte anti-corruption.



Les entreprises signataires du Pacte Mondial s'engagent publiquement auprès des Nations unies à améliorer continuellement leurs actions en faveur des dix principes et à communiquer annuellement les efforts réalisés au cours de l'année.

Cet indicateur suit la part du volume d'achats auprès des fournisseurs référencés par Schneider Electric, réalisée avec des signataires du Pacte Mondial ou de l'EICC. Pour les entreprises de l'électronique, l'*Electronic Industry Code of Conduct* (EICC) est considéré comme un équivalent au Pacte Mondial et intégré comme tel dans l'indicateur. Taiwan n'étant pas reconnu par les Nations unies, les entreprises taiwanaises doivent envoyer à Schneider Electric une lettre d'engagement signée par leur PDG pour être intégrées dans l'indicateur. De même pour les entreprises de moins de 10 personnes, qui n'ont pas la possibilité de s'engager auprès du Pacte Mondial. L'indicateur est calculé à périmètre constant.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

### Assurer la présence de Schneider Electric dans les 4 indices boursiers éthiques majeurs

L'indicateur comptabilise la présence de Schneider Electric dans les quatre indices boursiers éthiques suivants :

- le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Monde ;
- le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Europe ;
- l'Advanced Sustainable Performance Index (ASPI) Eurozone ;
- le FTSE4Good.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

### Diminuer de 10 % par an le taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail. Tous les accidents se déclarant sur les sites de Schneider Electric sont comptabilisés (y compris donc les accidents touchant les sous-traitants sur site et les intérimaires).

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

### Augmenter de 14 points le score de recommandation de l'entreprise par ses employés

Cet indicateur comptabilise les résultats d'enquêtes menées trimestriellement auprès de tous les collaborateurs du Groupe (personnes sous contrat à durée déterminée – comprenant les alternants – et indéterminée). Le Score de Recommandation des Collaborateurs (*Employee Net Promoter Score*) est mesuré avec la question : "Dans quelle mesure recommanderiez-vous Schneider Electric à vos amis comme étant une entreprise où il est agréable de travailler ?". Les sondés sont considérés comme "promoteur", "passif" ou "détracteur" selon la note qu'ils choisissent entre 0 et 10 (détracteur de 0 à 6, passif de 7 à 8, promoteur de 9 à 10). L'indicateur mesure la différence entre les promoteurs et les détracteurs. Cette méthodologie est également utilisée pour le Score de Recommandation des Clients (*Customer Net Promoter Score*).

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

### Former 2 000 employés aux solutions de gestion de l'énergie

L'indicateur comptabilise les employés ayant validé une des formations internes ou externes visant à former des experts en solutions de gestion de l'énergie :

- une formation généraliste sur l'efficacité énergétique (cours en classe et *e-learning*). Le programme de certification CEM (*Certified Energy Manager*) délivré par un organisme de certification externe est accepté comme équivalent et comptabilisé dans l'indicateur ;
- un parcours de formation comprenant une phase généraliste sur l'efficacité énergétique, puis une phase de spécialisation (en marketing, en vente, en gestion de projets clients, etc.) nécessitant d'acquérir des compétences fonctionnelles, une connaissance des segments de solution et une expérience avec des clients.

L'indicateur comptabilisait en 2009 uniquement les employés participant aux cours proposés.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

### Former 10 000 jeunes de la base de la pyramide aux métiers de la gestion de l'énergie

Les jeunes de la base de la pyramide pris en compte pour cet indicateur sont ceux appartenant à un foyer dont les revenus sont inférieurs à 3 000 dollars par an en parité de pouvoir d'achat.

L'indicateur comptabilise les étudiants suivant des formations soutenues par Schneider Electric (dons d'équipements ou dons d'équipements et apport d'expertise technique et pédagogique).

Un même étudiant n'est comptabilisé qu'une fois dans l'indicateur.

Cet indicateur a fait l'objet d'un audit à blanc par Ernst & Young.

### Soutenir 500 entrepreneurs de la base de la pyramide dans la création de leur activité dans le domaine de la gestion de l'énergie

Les entrepreneurs de la base de la pyramide sont des personnes qui n'ont pas accès au système bancaire et organismes de crédits traditionnels pour financer la création de leur société.

L'indicateur comptabilise les personnes créant leur entreprise dans le domaine de la gestion de l'énergie (électriciens, petits installateurs, etc.) bénéficiant d'un microcrédit et d'un accompagnement à la création et gestion d'entreprise par une association spécialisée financée par Schneider Electric. Les vendeurs du Groupe accompagnent également les créateurs, en offrant des équipements et un support technique et marketing.

Un même entrepreneur n'est comptabilisé qu'une fois dans l'indicateur.

## 6.2 Concordance des indicateurs avec la loi des Nouvelles Régulations Économiques (loi NRE, France) et l'article 225 de la loi Grenelle 2

### Tableau de concordance avec la loi NRE

La loi sur les nouvelles régulations économiques (article 116) oblige les sociétés françaises cotées à rendre compte de la gestion sociale et environnementale de leurs activités dans leur Rapport Annuel. Le tableau ci-dessous indique les numéros des pages du présent rapport dans lesquelles les différents indicateurs sont évoqués.

<b>Article 148-2 du décret d'application Informations sociales</b>		<b>Pages</b>
1.1.a	Effectif total, embauches (CDD/CDI), recrutements, licenciements et motifs, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure à la Société	100
1.1.b	Réduction des effectifs et sauvegarde de l'emploi, efforts de reclassement, réembauches et mesures d'accompagnement	88-89
1.2	Organisation du temps de travail, durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et à temps partiel, absentéisme et motifs	Accord ARTT de 1999
1.3	Rémunérations et évolution, charges sociales, application des dispositions du titre IV du livre IV du Code du travail, égalité professionnelle femmes/hommes	76-78, 124-132
1.4	Relations professionnelles et bilan des accords collectifs	79-80, 103
1.5	Conditions d'hygiène et de sécurité	71-72, 103
1.6	Formation	74-75, 104
1.7	Emploi et insertion des travailleurs handicapés	77-78
1.8	Œuvres sociales	79-80, 103
1.9	Importance de la sous-traitance	56-57, 100
<b>Article 148-3 du décret d'application Informations environnementales</b>		<b>Pages</b>
2.1	Consommations en eau, matières premières et énergie. Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol, nuisances sonores ou olfactives et déchets	60-69, 98-99
2.2	Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées	68-69
2.3	Démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement	67, 98
2.4	Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité de la Société aux dispositions législatives et réglementaires applicables	36-37, 65-66
2.5	Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la Société sur l'environnement	63
2.6	Services internes de gestion de l'environnement, formation et information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement, organisation mise en place pour faire face aux pollutions accidentelles ayant un impact à l'extérieur des sites	60-69
2.7	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	37
2.8	Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci	39-40
2.9	Tous les éléments sur les objectifs que la Société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points 1 à 6 ci-dessus	60-69, 98-99



## Tableau de concordance avec l'article 225 de la loi Grenelle 2

Cet article étend l'obligation des sociétés françaises, cotées et non cotées, à rendre compte de la gestion sociale et environnementale de leurs activités dans leur Rapport Annuel. Bien que son décret d'application ne soit pas encore publié lors de la réalisation du présent rapport, Schneider Electric s'est mis en ordre de marche pour y répondre. Le tableau ci-dessous indique les numéros des pages du rapport dans lesquelles les différents indicateurs sont évoqués.

<b>1° Informations sociales</b>	<b>Pages</b>
<b>a) Emploi</b>	
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	100-103
Les embauches et les licenciements	100, 102
Les rémunérations et leur évolution	124-132
<b>b) Organisation du travail</b>	
L'organisation du temps de travail	100
L'absentéisme	103
<b>c) Relations sociales</b>	
L'organisation du dialogue social – notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	79-80
Le bilan des accords collectifs	103
<b>d) Santé et sécurité</b>	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	71-72
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	103
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité...	103
... ainsi que les maladies professionnelles	103
<b>e) Formation</b>	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	74-75
Le nombre total d'heures de formation	104
<b>f) Égalité de traitement</b>	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	76-78, 101
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	77-78
La politique de lutte contre les discriminations	76-78
<b>g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :</b>	
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire, à l'abolition effective du travail des enfants.	44,47



## 2° Informations environnementales

### a) Politique générale en matière environnementale

L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement 61, 67

Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement 104, 58, Intranet  
Environnement

Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions 69

Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours 37

### b) Pollution et gestion des déchets

Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement 68, 98

Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets 68, 98

La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité 69

### c) Utilisation durable des ressources

La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales 67, 98

La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation 68

La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables 62-64, 98

L'utilisation des sols 68

### d) Changement climatique

Les rejets de gaz à effet de serre 61-62, 99

L'adaptation aux conséquences du changement climatique 60-64, 67-69, CDP

### e) Protection de la biodiversité

Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité 68-69, 65, 50

## 3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

### a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société

en matière d'emploi et de développement régional 82, 84, 88-89

sur les populations riveraines ou locales 81-85, 89

### b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines

Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations 45

Les actions de partenariat ou de mécénat 85-88

### c) Sous-traitance et fournisseurs

La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux 56-57

L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale 56-57

### d) Loyauté des pratiques

Les actions engagées pour prévenir la corruption 59

Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs 21, 64-67

### e) Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme 44



## 6.3 Rapport du Commissaire aux comptes

Exercice clos le 31 décembre 2011

### **Rapport d'assurance modérée du commissaire aux comptes sur une sélection d'indicateurs environnement, sécurité, ressources humaines et du Baromètre Planète & Société**

Aux Actionnaires,

En réponse à votre demande et en notre qualité de Commissaire aux comptes de Schneider Electric SA, nous avons procédé à des contrôles visant à nous permettre d'exprimer l'assurance modérée que les 29 indicateurs environnement, sécurité, Ressources Humaines et du Baromètre Planète & Société relatifs à l'exercice 2011 signalés par le signe ▲ dans les tableaux de bord présentés en pages 46, 52, 60, 70 et 98-105 du Document de Référence (les "Indicateurs"), ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel de *reporting* applicable en 2011 (le "Référentiel") dont un résumé figure en pages 90-92.

Il est de la responsabilité de la société Schneider Electric SA d'établir les Indicateurs, le Référentiel et d'en assurer la mise à disposition au siège du Groupe.

Il nous appartient, sur la base de nos contrôles, d'exprimer une conclusion sur ces indicateurs. Nos contrôles ont été conduits conformément au standard international ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements, décembre 2003). Notre indépendance est définie par les textes législatifs et réglementaires ainsi que le code de déontologie de la profession.

La conclusion formulée ci-après porte sur ces seuls indicateurs et non sur l'ensemble de la partie développement durable du Document de Référence. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

#### **Nature et étendue des travaux**

Pour nous permettre d'exprimer notre conclusion, nous avons conduit les contrôles suivants :

- Nous avons mené des entretiens avec les responsables de la collecte des Indicateurs ainsi qu'une analyse des risques d'anomalie et de leur matérialité au niveau du Groupe. Nous avons approfondi ces travaux pour les indicateurs sécurité au niveau des divisions EMEAS et Amérique du Nord.
- Nous avons également évalué l'application du Référentiel, mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, la consolidation ainsi que les calculs des indicateurs.
- Nous avons sélectionné un échantillon de cinq sites opérationnels <sup>(1)</sup> en fonction de leurs activités, de leurs implantations géographiques, de leur contribution aux Indicateurs et des risques d'anomalie identifiés préalablement.
- Les sites sélectionnés représentent en moyenne 6 % (entre 2 % et 35 % suivant les Indicateurs <sup>(2)</sup>) de la valeur totale des Indicateurs. A ce niveau, nous avons vérifié la compréhension et l'application du Référentiel, mené des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données avec les pièces justificatives.
- Nous avons revu la présentation des indicateurs dans le Document de Référence en pages 46-80 et 98-105.

Compte tenu des contrôles réalisés depuis sept exercices, nous estimons que nos contrôles fournissent une base suffisante à la conclusion formulée ci-après.

(1) Espagne (site de MESA, Mungia) ; Chine (sites SAS, Suzhou et SBMLV, Beijing) ; Mexique (site de Monterrey 3) ; États-Unis d'Amérique (site de Pelco, Clovis, Californie).

(2) 4 % des consommations d'énergie, 6 % des consommations d'eau, 5 % des émissions de CO<sub>2</sub>, 3 % des déchets produits, 2 % des déchets valorisés, 35% des fuites de SF<sub>6</sub> ; 7% des taux de fréquence et de gravité, 3 % de l'effectif CDD et CDI, 4 % de l'effectif moyen environnement, 5 % de l'effectif intérimaire moyen, 3 % des heures de formation.

## Informations et commentaires

Le Référentiel défini par la société Schneider Electric SA pour les données sélectionnées appelle de notre part les commentaires suivants :

- Une attention particulière a été apportée à la traçabilité des changements intervenus dans les périmètres de *reporting* des entités opérationnelles.
- Les procédures de contrôle mises en œuvre par le Groupe ont été précisées. Au niveau du Groupe, des sites et des entités opérationnelles, la mise en œuvre de ces contrôles pourrait être renforcée sur l'ensemble des données sécurité ainsi que sur les indicateurs "fuites de SF<sub>6</sub>" et "émissions de CO<sub>2</sub>".

## Conclusion

Sur la base de nos contrôles, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les indicateurs ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.



Paris La Défense, le 20 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG et Autres**

Yvon Salaün

Assisté de **ERNST & YOUNG**

**Environnement et Développement Durable**

Eric Mugnier

## > 7. Indicateurs

### 7.1 Indicateurs environnementaux

Les indicateurs ci-après ont un périmètre Groupe. Les données proviennent des sites industriels et logistiques, mais également de certains des grands sites tertiaires du Groupe.

Schneider Electric donne aux lecteurs deux informations permettant de comparer d'une année à l'autre la performance environnementale :

- la publication des indicateurs à périmètre constant ;

- la publication des indicateurs par individu pour corriger l'évolution de l'activité des sites. Les effectifs des sites comprennent les salariés de Schneider Electric (CDD, CDI, alternants), les intérimaires et les sous-traitants sur site.

Les tableaux indiquent également la correspondance des indicateurs avec le *Global Reporting Initiative* (GRI).

Les commentaires sur les indicateurs sont apportés dans les chapitres correspondants.

#### Certifications ISO 14001 des sites

	2011	2010	2009
Nombre de sites certifiés ISO 14001	273 ▲	251	244
Sites industriels et logistiques	253	236	233
Sites tertiaires	20	15	11
Nouveaux sites certifiés dans l'année	36	22	25
Sites certifiés fermés ou regroupés dans l'année	14	15	8

▲ Indicateur 2011 audité.

#### Consommations, émissions et déchets des sites du Groupe

GRI	Indicateurs	Périmètre courant			Périmètre constant	
		2011	2010	2009	2011	2010
	Nombre de sites répondants	281 ▲	255	240	244	244
	Effectifs globaux	102 991 ▲	87 371	78 078	90 257	86 045
EN22	Quantité de déchets produits (en t)	135 392 ▲	113 684	101 535	118 427	118 001
EN22	Déchets produits/effectif (en t/p)	1,3 ▲	1,3	1,3	1,3	1,4
EN22	Déchets valorisés (en t)	112 611 ▲	95 092	80 255	99 561	96 836
EN22	Part des déchets valorisés	83 % ▲	84 %	79 %	84 %	82 %
EN8	Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	2 863 934 ▲	2 664 824	2 493 351	2 603 318	2 659 468
EN8	Consommation d'eau/effectif (m <sup>3</sup> /p)	27,8 ▲	30,5	31,9	28,8	30,9
EN19-20	Émission COV (kg) (estimations)	451 154 ▲	461 499	409 219	411 647	530 170
EN19-20	COV/effectif (kg/p) (estimations)	4,4 ▲	5,3	5,2	4,6	6,2
EN3	Consommations d'énergie (éq. MWh)	1 204 580 ▲	1 186 864	1 066 173	1 116 270	1 178 478
EN4	Électricité (consommation indirecte)	839 991	790 829	711 815	NP	NP
EN4	Chauffage urbain (consom. indirecte)	31 074	32 231	27 899	NP	NP
EN3	Fioul (consommation directe)	21 366	28 128	28 926	NP	NP
EN3	Gaz (consommation directe)	307 705	331 010	292 917	NP	NP

GRI	Indicateurs	Périmètre courant			Périmètre constant	
		2011	2010	2009	2011	2010
EN3	Charbon (consommation directe)	4 432	4 641	4 594	NP	NP
EN3	Énergies renouvelables (consom. directe)	11	25	22	NP	NP
EN5	Consommations d'énergie/effectif (MWh)	11,7 ▲	13,6	13,7	12,4	13,7
EN16	Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie (en t) (estimations) *	430 191 ▲	411 177	357 513	400 280	407 224
EN17	Électricité (émission indirecte)	348 316	323 429	278 809	NP	NP
EN17	Chauffage urbain (émission indirecte)	11 728	10 995	9 570	NP	NP
EN16	Fioul (émission directe)	5 555	7 313	7 520	NP	NP
EN16	Gaz (émission directe)	63 080	67 857	60 048	NP	NP
EN16	Charbon (émission directe)	1 511	1 583	1 566	NP	NP
EN16	Énergies renouvelables	0	0	0	NP	NP
EN16	CO <sub>2</sub> /effectif (en t/p)	4,2 ▲	4,7	4,6	4,4	4,7
EN16	Émissions de SF <sub>6</sub> (en t équivalent CO <sub>2</sub> ) **	52 542 ▲	60 491	135 895	49 661	93 761
EN16	Émissions directes et indirectes de CO <sub>2</sub> (consom. d'énergie et émissions de SF <sub>6</sub> en t)	482 733 ▲	471 668	493 408	449 941	500 985

▲ Indicateurs 2011 audités

NP = non publié

\* Les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations énergétiques sont considérées comme des estimations, car les émissions indirectes sont calculées à partir de facteurs de conversion par pays.

\*\* 9 sites concernés en 2009 et 2010, 17 sites en 2011 avec l'acquisition d'Areva D, 15 sites pour calcul périmètre constant. Les émissions à périmètre constant ne sont pas corrigées de l'activité.

## Indicateurs d'intensité

Les ratios d'intensité par effectif ci-dessus couvrent uniquement le périmètre des sites de reporting. Selon le bilan carbone de 2012, sur la totalité des scopes 1 et 2 au sens du GHG Protocol, le ratio des émissions de CO<sub>2</sub>/effectif au niveau Groupe est estimé à 4,6.

Le ratio des émissions de CO<sub>2</sub>/million d'euros de chiffre d'affaires est estimé à 29,1.



## 7.2 Indicateurs sociaux

Les indicateurs ci-dessous ont un périmètre Groupe. Ils couvrent 100 % des effectifs des sociétés intégrées (voir règles page 90). Certains indicateurs couvrent 80 % des effectifs ; ils sont signalés par des notes de bas de page. Pour répondre à la loi NRE française, certains indicateurs sont donnés pour la France uniquement. Les précisions sur les variations de périmètre sont apportées à la fin des tableaux ci-dessous et signalées par des notes de bas de page.

Les indicateurs sociaux comptabilisent les personnes en contrat à durée déterminée, en alternance et en contrat à durée indéterminée. Les indicateurs qui incluent également des intérimaires ou/et des sous-traitants sur site sont signalées par des notes de bas de page.

Les commentaires sur les indicateurs sont apportés dans les chapitres correspondants et indiqués dans les tableaux ci-dessous.

Le tableau ci-dessous indique la correspondance des indicateurs avec le *Global Reporting Initiative* (GRI).

### Effectif

GRI	Indicateurs	2011	2010	2009
	<b>Effectif</b>			
LA1	Effectif moyen <sup>(4)</sup>	140 489	123 482	116 065
	Dont production <sup>(4)</sup>	70 609	61 913	55 125
	Dont structure <sup>(4)</sup>	69 580	61 569	60 940
LA1	Effectif intérimaire moyen	13 924 ▲	12 049	8 463
LA1	Effectif CDD et CDI <sup>(5)</sup>	137 535 ▲	118 819	104 853
	dont CDI	87,4 %	88,4 %	ND
	dont CDD	12,7 %	11,6 %	ND
LA1	Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires) <sup>(5)</sup>	20,5 %	20,8 %	18,9 %
LA1	Organisation du temps de travail <sup>(3)</sup>			
	Temps complets	97,9 %	NP	NP
	Temps partiels	2,1 %	NP	NP
LA1	Embauches <sup>(6)</sup>	19 792 ▲	17 590	8 977
LA1	Sorties <sup>(6)</sup>	16 362	14 968	17 663
	dont licenciements	3 887 ▲	3 976	6 331
	dont démissions	7 558	NP	NP
	autres (retraites, fins de contrat...)	4 917	NP	NP
LA1	Turnover volontaire	6 % ▲	7 %	5 %
LA1	Répartition de l'effectif par zone géographique <sup>(5)</sup>			
	Asie-Pacifique	31 %	27 %	25 %
	Europe	39 %	42 %	43 %
	Amérique du Nord	21 %	22 %	24 %
	Reste du monde	9 %	9 %	8 %
LA1	Répartition de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) <sup>(5)</sup>			
	France	13 %	17 %	18 %
	États-Unis	12 %	15 %	17 %
	Chine	10 %	10 %	10 %
	Inde	8 %	6 %	5 %
	Mexique	5 %	6 %	6 %
	Espagne	4 %	3 %	3 %
	Allemagne	3 %	4 %	3 %
	Brésil	3 %	3 %	2 %
	Australie	3 %	3 %	3 %

GRI	Indicateurs	2011	2010	2009
	Indonésie	2 %	NP	NP
	Angleterre	2 %	3 %	3 %
	Russie	2 %	3 %	3 %
LA1	Évolution annuelle de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) <sup>(6)</sup>			
	France	- 2 %	+ 9 %	- 6 %
	États-Unis	+ 9 %	- 1 %	- 10 %
	Chine	+ 29 %	+ 24 %	- 9 %
	Inde	+ 88 %	+ 38 %	+ 2 %
	Mexique	+ 5 %	+ 14 %	- 16 %
	Espagne	+ 74 %	+ 6 %	- 20 %
	Allemagne	+ 2 %	+ 57 %	- 8 %
	Brésil	+ 38 %	+ 40 %	+ 16 %
	Australie	+ 22 %	+ 2 %	- 13 %
	Angleterre	+ 8 %	+ 11 %	- 11 %
	Russie	- 1 %	+ 6 %	- 20 %
LA13	Répartition de l'effectif par genre <sup>(2)</sup>			
	Hommes	68 % ▲	66 %	66 %
	Femmes	32 % ▲	34 %	34 %
LA13	Répartition de l'effectif par genre et par catégorie <sup>(2)</sup>			
	Cols blancs	54,5 %	53,6 %	54,6 %
	Hommes	72 %	71 %	72 %
	Femmes	28 %	29 %	28 %
	Cols bleus	45,5 %	46,4 %	45,4 %
	Hommes **	64 %	60 %	60 %
	Femmes	36 %	40 %	40 %
LA13	Répartition de l'effectif par âge <sup>(2)</sup>			
	14/24 ans	9,7 %	8,7 %	7,9 %
	25/34 ans	32,7 %	31,4 %	30,7 %
	35/44 ans	36,4 %	27,5 %	27,9 %
	45/54 ans	21,2 %	22,3 %	23,3 %
	55/64 ans	9,6 %	9,7 %	9,8 %
	> 64 ans	0,4 %	0,4 %	0,5 %
LA1	Répartition de l'effectif par ancienneté <sup>(2)</sup>			
	< 5 ans	44,2 %	43,9 %	44,7 %
	5/14 ans	29,9 %	30,4 %	29,2 %
	15/24 ans	13,8 %	13,7 %	13,9 %
	25/34 ans	8,8 %	8,6 %	9 %
	> 34 ans	3,3 %	3,4 %	3,2 %
LA1	Répartition de l'effectif par fonction			
	Marketing	3,8 %	3,8 %	3,9 %
	Ventes	12 %	14,9 %	17,2 %
	Services et projets **	15 %	12,9 %	9,5 %
	Supports	19,2 %	16,8 %	16,3 %
	Technique	8,4 %	7,6 %	7,2 %
	Industrielle	6,4 %	6,6 %	7,6 %
LA1	Coûts variables directs * (coûts des employés imputés dans le coût du produit ou de l'affaire)	45,4 %	46,4 %	45,4 %



GRI	Indicateurs	2011	2010	2009
	<b>Effectif (France)</b>			
LA1	Effectif ponctuel	19 947	20 311	18 698
LA1	Nombre d'embauches	1 228	793	379
LA1	Nombre de sorties	1 531	1 228	1 330
LA1	Répartition par type de contrat			
	CDI	94,7 %	95,6 %	96,6 %
	CDD	5,3 %	4,4 %	3,4 %
LA1	Répartition par catégorie professionnelle			
	Ouvriers	28,6 %	30,2 %	31,1 %
	Agents de maîtrise	1,2 %	1,3 %	1,3 %
	Administratifs et techniciens	30,7 %	31,9 %	32,0 %
	Ingénieurs et cadres	35,1 %	32,7 %	32,7 %
	Alternants	4,4 %	3,9 %	2,9 %
LA13	Répartition par genre <sup>(7)</sup>			
	Hommes	68,4 %	66,8 %	66,2 %
	Femmes	31,6 %	33,2 %	33,8 %
	<b>Embauches <sup>(6)</sup></b>			
LA2	Répartition par type de contrat			
	CDI	61,2 %	58,5 %	56,6 %
	CDD	38,8 %	41,5 %	43,4 %
LA2	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	51,3 %	41,1 %	40 %
	Cols bleus	48,7 %	58,9 %	60 %
LA2	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	47 %	45 %	43 %
	Europe	23 %	20 %	20 %
	Amérique du Nord	17 %	12 %	13 %
	Reste du monde	13 %	23 %	24 %
	<b>Licenciements <sup>(6)</sup></b>			
LA2	Répartition par type de contrat			
	CDI	81 %	75 %	91 %
	CDD	19 %	25 %	9 %
LA2	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	45 %	39 %	44 %
	Cols bleus	55 %	61 %	56 %
LA2	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	18 %	11 %	12 %
	Europe	33 %	31 %	37 %
	Amérique du Nord	27 %	42 %	40 %
	Reste du monde	23 %	16 %	11 %
	<b>Démissions <sup>(6)</sup></b>			
LA2	Répartition par ancienneté <sup>(2)</sup>			
	< 1 an	35,8 %	33,8 %	ND
	1/4 ans	41,5 %	45 %	ND
	5/14 ans	18,7 %	18,1 %	ND
	15/24 ans	2,7 %	2,2 %	ND
	25/34 ans	0,9 %	0,7 %	ND
	> 34 ans	0,4 %	0,2 %	ND



GRI	Indicateurs	2011	2010	2009
<b>Effectif intérimaire moyen</b>				
LA1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	12,7 %	12,5 %	19,5 %
	Cols bleus	87,3 %	87,5 %	80,5 %
LA1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	56,9 %	59,4 %	61 %
	Europe	32 %	29,5 %	24,2 %
	Amérique du Nord	3,8 %	7 %	6 %
	Reste du monde	7,3 %	4,1 %	8,8 %
<b>Effectif intérimaire moyen (France)</b>				
LA1	Total	2 779	2 202	1 190
	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	11 %	10 %	13 %
	Cols bleus	89 %	90 %	87 %



## Dialogue et relations sociales

<b>Dialogue et relations sociales</b>				
LA4-6	Sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel <sup>(2)</sup>			
	Syndicats	52,4 %	60,6 %	55,1 %
	Comité d'Entreprise	56,5 %	63,1 %	63,5 %
	Comité Hygiène et Sécurité	81 %	85,9 %	83,1 %
LA7	Nombre d'accords collectifs <sup>(2)</sup>	316	261	ND

## Sécurité et santé des collaborateurs

<b>Sécurité et santé des collaborateurs</b>				
LA7	Nombre d'accidents <sup>(1)</sup>	531	612	609
	dont salariés Schneider Electric	434	507	544
	dont sous-traitants	96	104	65
LA7	Nombre d'accidents mortels	0	1	2
	dont salariés Schneider Electric	0	1	ND
	dont sous-traitants	0	0	ND
LA7	Taux de fréquence <sup>(8)</sup>	2,06 ▲	2,51	3,06
	dont salariés Schneider Electric	1,95	2,37	2,99
	dont sous-traitants	2,62	3,50	3,11
LA7	Taux de gravité <sup>(8)</sup>	0,06 ▲	0,06	0,08
	dont salariés Schneider Electric	0,06	0,06	0,08
	dont sous-traitants	0,04	0,05	0,08
LA7	Nombre de jours d'arrêt	14 284 ▲	14 624	15 678
	dont salariés Schneider Electric	12 815	13 007	14 574
	dont sous-traitants	1 491	1 617	1 104
LA7	Nombre d'heures travaillées	257 313 965 ▲	243 999 107	199 050 694
	dont salariés Schneider Electric	222 211 425	214 588 490	182 034 089
	dont sous-traitants	35 158 598	29 410 617	17 016 605
LA7	Medical Incident Rate <sup>(8)</sup>	4,77 ▲	7,54	ND
	dont salariés Schneider Electric	4,41	ND	ND
	dont sous-traitants	7,01	ND	ND

## Développement des talents et formation

GRI	Indicateurs	2011	2010	2009
<b>Développement des talents et formation</b>				
LA10	Nombre d'heures de formation <sup>(2)</sup>	2 205 713 ▲	2 088 144	ND
LA10	Heures moyennes de formation par personne <sup>(2)</sup>	21,1	22,6	24,3
	Cols blancs	27,2	30,8	28,9
	Cols bleus	15	14,3	19,4
LA10	Répartition des heures par catégorie <sup>(2)</sup>			
	Cols blancs	64,3 %	68,6 %	61,8 %
	Cols bleus *	35,7 %	31,4 %	38,2 %
LA10	Répartition des heures par type de formation <sup>(2)</sup>			
	Santé, sécurité, environnement	14,3 %	11,9 %	12,5 %
	Technique	36,8 %	32,7 %	35,6 %
	Langues, informatique	16,6 %	18,2 %	17,7 %
	Management et <i>Leadership</i>	12,4 %	16,7 %	15,1 %
	Autres	20 %	20,6 %	19,1 %
LA10	Répartition des coûts par type de formation <sup>(2)</sup>			
	Santé, sécurité, environnement	10,4 %	11,8 %	9,9 %
	Technique	29,4 %	43,2 %	33,5 %
	Langues, informatique	15,8 %	10,5 %	14,9 %
	Management et <i>Leadership</i>	18,8 %	18,4 %	26,2 %
	Autres	25,6 %	16,1 %	15,5 %
LA10	Répartition des coûts par catégorie <sup>(2)</sup>			
	Cols blancs	75,5 %	68,0 %	75,5 %
	Cols bleus	24,5 %	32,0 %	24,5 %
<b>Développement des talents et formation (France)</b>				
LA10	Répartition des coûts par type de formation			
	Santé, sécurité, environnement	13 %	11,8 %	11,5 %
	Technique	42,8 %	16,7 %	18,1 %
	Langues, informatique	17,3 %	17,8 %	7,1 %
	Management et <i>Leadership</i>	13,7 %	14,2 %	25,6 %
	Autres	13,2 %	9,9 %	13,1 %
LA10	Répartition des coûts par genre			
	Femmes	25,2 %	27,2 %	25,0 %
	Hommes	74,8 %	72,8 %	75,0 %
LA10	Répartition des coûts par catégorie			
	Ingénieurs et cadres	48,9 %	37,7 %	45,6 %
	Administratifs, techniciens et agents de maîtrise (ATAM)	39,1 %	39,1 %	38,4 %
	Ouvriers	11,9 %	23,2 %	16,0 %
LA12	Employés ayant eu un entretien de performance <sup>(3)</sup>	52 %	46,7 %	ND
	Employés ayant eu un entretien de carrière <sup>(3)</sup>	31,3 %	32,0 %	ND

(1) Inclut les déplacements professionnels, exclut les trajets domicile/lieu de travail. (2) Les données portent sur plus de 80 % de l'effectif du Groupe à fin octobre 2011 (enquête annuelle) ; elles n'incluent pas les acquisitions intégrées après cette date. (3) Les données portent sur plus de 84 % de l'effectif du Groupe au 31/12/2011. (4) Inclut l'intérim. (5) Sur la base de l'effectif ponctuel fin d'année.

(6) Les acquisitions/cessions et les intérimaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre de sorties et le nombre d'entrées.

(7) Les données portent sur plus de 94 % de l'effectif du territoire France.

(8) TF = Nombre d'accidents avec jour d'arrêt X 1 000 000 / Nombre d'heures travaillées

TG = Nombre de jours d'arrêt X 1 000 / Nombre d'heures travaillées

MIR = Nombre d'incidents ayant nécessité un traitement médical X 1 000 000 / Nombre d'heures travaillées

\* Inclut les effectifs de Services DVC, soit 23 % du total des DVC en 2011 ; 19 % en 2010 ; 16 % en 2009.

\*\* Part des services DVC sur total effectif : 10,4 % en 2011 ; 8,9 % en 2010 ; 7,1 % en 2009.

ND = Non disponible / NP = Non publié

Les cols bleus sont les collaborateurs de Schneider Electric dont les coûts impactent directement la réalisation des affaires. Les DVC sont les coûts variables directs. ▲ Indicateurs 2011 audités.

## 7.3 Indicateurs sociétaux

Les données ci-dessous ont été consolidées pour la première fois en 2010. Elles sont diffusées sur la base des informations déclaratives transmises par les délégués de la Fondation.

Elles couvrent 80 % des effectifs de Schneider Electric.

Elles mettent en exergue l'importance de la participation des entités et des salariés dans la démarche d'engagement de la Fondation, au plus proche des communautés locales.

### Répartition des engagements financiers de la Fondation

	2011
<b>BUDGET D'INTERVENTION DE LA FONDATION</b>	<b>4 000 000</b>
Répartition par programme ( <i>en %</i> )	
Formation et insertion des jeunes	49 %
	31 %
Urgence et post-urgence	(dont 30 % post-urgence formation/éducation)
Sensibilisation au développement durable	1 %
Autres (principalement engagement des collaborateurs/mécénat de compétences)	19 %
Répartition par zone géographique ( <i>en %</i> )	
Afrique & Caraïbes	30 %
Amérique	10 %
Asie	42 %
Europe	18 %



### Répartition des contributions des salariés et des entités de Schneider Electric au profit des actions de la Fondation

	2011
Contribution financière ( <i>en euros</i> )	
Des salariés	1 181 714
De l'entité Schneider Electric	4 037 158
Des partenaires	447 495
<b>TOTAL</b>	<b>5 666 367</b>
Contribution financière par zone géographique ( <i>en %</i> )	
Afrique & Caraïbes	2 %
Amérique	65 % *
Asie	30 %
Europe	3 %
<b>DONS EN PRODUITS OU EN SERVICES AU PROFIT D'UN PARTENAIRE/PROJET DE LA FONDATION</b>	<b>2 736 243</b>
( <i>EN EUROS</i> )	
<b>Nombre de collaborateurs impliqués dans les actions de la Fondation</b>	<b>28 129</b>

\* Dont fondation Square D/Schneider Electric North America.

### Budget total 2011 au profit des actions de la Fondation

<b>BUDGET DE LA FONDATION, CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES ET DONS EN NATURE (EN EUROS)</b>	<b>12 402 610</b>
---	-------------------

#### Pour en savoir plus

- [www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com) (> développement durable)
- [www.barometre.schneider-electric.com](http://www.barometre.schneider-electric.com)
- [www.environnement.schneider-electric.com](http://www.environnement.schneider-electric.com)
- [www.fondation.schneider-electric.com](http://www.fondation.schneider-electric.com)

#### Pour nous contacter

Par mail : [fr-developpement-durable@schneider-electric.com](mailto:fr-developpement-durable@schneider-electric.com)

Par courrier : Schneider Electric

Direction du Développement Durable – 35, rue Joseph-Monier,  
CS 30323 – 92506 Rueil-Malmaison cedex, France



## Déclaration GRI Vérification du Niveau d'Application

GRI certifie par la présente que **Schneider Electric SA** a présenté son rapport "Document de Référence 2011" au Service Rapports du GRI qui en a conclu que le rapport remplit les critères correspondants au Niveau d'Application B+.

Les Niveaux d'Application GRI indiquent dans quelle mesure le contenu des Lignes directrices G3.1 ont été appliquées dans le rapport de développement durable soumis.

La Vérification confirme que le type et le nombre d'informations qui correspondent à ce Niveau d'Application ont été traités dans ce rapport et que l'Index du contenu GRI a démontré une représentation valable des informations requises, comme décrites dans les Lignes directrices G3.1 du GRI.

Les Niveaux d'Application n'informent pas sur la performance développement durable du rédacteur, ni sur la qualité des informations contenues dans le rapport.

Amsterdam, 16 Mars 2012



Nelmara Arbex  
Directrice générale adjointe  
Global Reporting Initiative



Le "+" a été ajouté à ce Niveau d'Application car Schneider Electric SA a soumis (une partie de) ce rapport pour vérification externe. GRI respecte le jugement du rédacteur concernant le choix des auditeurs externes et la portée de la vérification.

*Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation basée sur un réseau, il était pionnier dans le développement du cadre de reporting développement durable le plus appliqué dans le monde, et il s'est engagé à l'améliorer en continu et à inciter son application dans le monde entier. Les Lignes directrices GRI détaillent les principes et les indicateurs que les organisations peuvent utiliser pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

**Clause d'exclusion:** Lorsque le rapport développement durable contient des liens externes, y compris du matériel audiovisuel, cette déclaration couvre uniquement le matériel soumis à GRI à la date de la vérification, le 8 Mars 2012. GRI exclut explicitement tout changement qui ont été apporté à ce type de matériel ultérieurement.



# Gouvernement d'entreprise

1. Le Conseil de Surveillance**	108
2. Organisation et fonctionnement du Conseil de Surveillance**	116
3. Activité du Conseil de Surveillance**	117
4. Comités du Conseil de Surveillance (composition, fonctionnement et activité)**	119
5. Le Directoire – Composition	121
6. Organisation et fonctionnement du Directoire	123
7. Déclarations sur la situation des membres des organes d'Administration, de Direction ou de Surveillance	123
8. Intérêts et rémunérations des dirigeants	124
9. Conventions réglementées	132
10. Contrôle interne et gestion des risques**	133
11. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF**	141

Ce rapport intègre le Rapport du Président sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Les paragraphes Structure à Directoire et Conseil de Surveillance, 1, 2, 3, 4, 8 (Politique de rémunération des mandataires sociaux et du Comité Exécutif et Régimes de retraite), 10 et 11 ainsi que les paragraphes 2 (Assemblées Générales et Droits de vote) et 7 du chapitre 7 constituent le Rapport du Président du Conseil de Surveillance prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Ils sont signalés par\*\*.

### **Structure à Directoire et Conseil de Surveillance\*\***

La Société applique le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Les quelques points sur lesquels elle s'écarte des recommandations du code sont exposés ci-après (cf. paragraphe 11).

Ce code est consultable sur le site Internet [www.medef.fr](http://www.medef.fr).

L'Assemblée Générale du 3 mai 2006 a adopté la forme de la société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

## 1. Le Conseil de Surveillance\*\*

Le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, personnes physiques.

Pendant la durée de leur mandat, chacun des membres du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de 250 actions au moins.

La durée des fonctions des membres du Conseil de Surveillance est de quatre ans renouvelable. Toutefois, l'Assemblée Générale du 21 avril 2011 a supprimé la limite d'âge de 74 ans pour l'exercice des fonctions et prévu qu'à partir de 70 ans, les membres sont renouvelés ou nommés pour des mandats de deux ans. Le nombre de membres du conseil ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers du nombre des membres du conseil.

Le Conseil de Surveillance est composé de 14 membres et d'un censeur.

Douze membres sont indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF : M. Léo Apotheker, Mme Betsy Atkins, MM. Gérard de La Martinière, Xavier Fontanet, Noël Forgeard, Jérôme Gallot, Jeong Kim, Willy R. Kissling, Mmes Cathy Kopp et Dominique Sénéquier, MM. G. Richard Thoman et Serge Weinberg. Chaque année, le conseil consacre un point de son ordre du jour à la qualification de ses membres au regard des critères d'indépendance, sur le Rapport du Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines. Les mandats exercés par des membres du conseil dans d'autres sociétés ayant des relations d'affaires avec Schneider Electric ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des membres du conseil concernés compte tenu des opérations réalisées par le Groupe avec ces sociétés. En effet, leurs montants sont non significatifs pour chaque partie et elles sont conclues à prix de marché. Par ailleurs, en ce qui concerne M. de La Martinière qui est Administrateur ou membre du conseil de Schneider Electric SA depuis plus de 12 ans, le Conseil de Surveillance considère que cette ancienneté n'affecte pas son indépendance en raison notamment de sa personnalité et de son implication dans les travaux et réflexions de place sur le fonctionnement des Comités d'Audit.

Cinq membres sont d'origine ou de nationalité non française (américaine : Mme Atkins, MM. Kim et G. Richard Thoman ; allemande : M. Apotheker, et suisse : M. Kissling).

Un membre, M. Claude Briquet, représente les actionnaires salariés en application des dispositions de l'article L. 225-71 du Code de commerce. Il a été nommé par l'Assemblée Générale sur proposition des Conseils de Surveillance des FCPE.

L'âge moyen des membres du Conseil de Surveillance est de 61 ans.

Le mandat de sept membres du conseil arrive à échéance. Il s'agit des mandats de MM. Léo Apotheker, Xavier Fontanet, Jérôme Gallot, Willy Kissling, Henri Lachmann et G. Richard Thoman ainsi que du mandat de M. Claude Briquet qui a été élu par l'Assemblée Générale des Actionnaires en application de l'article 11-c des statuts parmi une liste de candidats désignés par les actionnaires salariés.

Compte tenu de l'importance des modifications intervenues en 2011 dans la composition du conseil avec l'entrée de Mme Betsy Atkins, M. Jeong Kim, Mme Dominique Sénéquier et M. Xavier Fontanet qui a été coopté en remplacement de M. Anand Mahindra, il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler les mandats de :

- MM. Kissling, Lachmann, et Thoman pour une durée, compte tenu des nouvelles dispositions statutaires, de deux ans ;
- MM. Apotheker, Gallot et Fontanet pour une durée de quatre ans. L'Assemblée Générale aura également à ratifier la cooptation de M. Fontanet.

En ce qui concerne le membre du conseil représentant les actionnaires salariés, le Conseil de Surveillance recommande aux actionnaires de voter en faveur de Mme Magali Herbaut dont le profil et le parcours professionnel s'inscrivent dans les objectifs de féminisation, de rajeunissement, d'internationalisation que s'est fixés le Conseil de Surveillance quant à sa composition.

## Composition du Conseil de Surveillance (au 31 décembre 2011)

### Président du Conseil de Surveillance

M. Henri Lachmann

Âge : 73 ans

Adresse professionnelle :  
Schneider Electric  
35, rue Joseph-Monier – 92500 Rueil-Malmaison

**60 143 actions** <sup>(1)</sup> **Schneider Electric SA**

Première nomination : 1996 / Fin de mandat : 2012

### Vice-Président du Conseil de Surveillance

M. Léo Apotheker \*

Âge : 58 ans

Adresse professionnelle :  
72, Ralston Road – Atherton, CA 94027, USA

**500 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2007 / Fin de mandat : 2012

### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Président du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Vice-Président du Conseil de Surveillance de **Vivendi** ; Membre du Conseil de Surveillance du **groupe Norbert Dentressangle** ; Administrateur de **Carmat** ; Censeur de **Fimalac** ; Président du Conseil d'Administration du Centre Chirurgical Marie Lannelongue ; Président de la Fondation pour le Droit Continental ; Membre du Comité d'Orientation de l'Institut de l'Entreprise ; Administrateur de l'Association nationale des sociétés par actions ; Président de l'Institut Télémaque ; Vice-Président et Trésorier de l'Institut Montaigne ; Administrateur de Planet Finance et Fondation Entreprendre ; Président du Conseil Consultatif des Campus d'Excellence au Commissariat Général à l'Investissement (Grand Emprunt).
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Membre du Conseil de Surveillance d'**AXA**, d'Axa Assurances IARD Mutuelle ; Administrateur de **Finaxa** ; Censeur de Tajan ; Membre de CODICE ; Administrateur de Solidarités Actives.

### Expérience et expertise

Diplômé de HEC, Henri Lachmann débute en 1963 chez Arthur Andersen. En 1970, il rejoint la Compagnie Industrielle et Financière de Pompey et devient, en 1971, Directeur Général, puis Président-Directeur Général, de 1981 à 1997, de la Financière Strafor, devenue Strafor Facom. Administrateur de Schneider Electric SA depuis 1996, il en est nommé Président le 25 février 1999, fonction qu'il occupera jusqu'au 3 mai 2006 date à laquelle il devient Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric SA.

### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Vice-Président du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de New E.A (États-Unis) ; Membre du Conseil et du Comité Stratégique de PlanetFinance.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
*CEO and President* de **Hewlett-Packard** ; Membre du *Board of Directors* de **Hewlett-Packard** ; *CEO* de **SAP AG** ; Censeur de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de Ginger SA, de GTNexus (États-Unis), SAP America Inc. (États-Unis), SAP Global Marketing Inc. (États-Unis), SAP Asia Pte. Ltd (Singapour), SAP Japan Co., Ltd (Japon), SAP France SA, SAP Italia Sistemi, Applicazioni, Prodotti in Data Processing SpA (Italie), SAP Hellas Systems Application and Data Processing SA (Grèce), SAP (Beijing) Software System Co., Ltd, (Chine), de SAP Manage Ltd (Israël), de SAP Finland Oy (Finlande), de SAP Denmark A/S (Danemark).

### Expérience et expertise

Diplômé en relations internationales et en économie de l'Université hébraïque de Jérusalem, Léo Apotheker a débuté sa carrière en 1978 en tant que contrôleur de gestion. Après avoir occupé des fonctions de gestion ou de direction dans plusieurs sociétés spécialisées dans les systèmes d'information dont SAP France & Belgium, dont il a été Président-Directeur Général entre 1988-1991, il participe à la création de la société ECsoft dont il est nommé Président-Directeur Général. En 1995, il rejoint à nouveau SAP comme Président de SAP France. Après avoir exercé diverses responsabilités au sein de SAP en tant que Directeur de zones géographiques, il est nommé en 2002 membre du Comité Exécutif et Président *Customer Solutions & Operations*, puis en 2007 Président *CSO and Deputy CEO* de SAP AG et en 2008 *CEO* de SAP AG. En 2010, il devient *CEO and President* de Hewlett-Packard, fonction qu'il exercera jusqu'à l'automne 2011.



Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

(1) En direct ou par le biais de FCPE.

\* Membre du Conseil de Surveillance indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

## Membres du Conseil de Surveillance

### Mme Betsy Atkins \*

Âge : 58 ans

Adresse professionnelle :  
BAJACORP 10 Edgewater Drive, Ste 10A – Coral  
Gables, FL 33133

**500 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2011 / Fin de mandat : 2015

### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Membre du Conseil d'Administration de **Chicos FAS Inc.** (États-Unis), de **Polycom Inc.** (États-Unis), de **SunPower Corp** (États-Unis) ; Président de Vantrix (Canada) ; Membre de l'*Advisory Committee* de **SAP** (Germany).
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Administrateur de **Towers Watson** (États-Unis), de **Reynolds American** (États-Unis), de **Vonage** (États-Unis) ; Président et *CEO* de Clear Standards, Inc. (États-Unis).

### Expérience et expertise

Titulaire d'un BA de l'Université du Massachusetts et d'Oxford (Trinity College), Betsy Atkins a débuté sa carrière en cofondant plusieurs sociétés de consommation et de haute technologie, parmi lesquelles Ascend Communications. Elle a également été Président-Directeur Général de NCI de 1991 à 1993 et Directeur Général de Key Supercomputer de 1987 à 1989.

### M. Claude Briquet

Âge : 51 ans

Adresse professionnelle :  
Schneider Electric Industries SAS  
boulevard Salvador Allende – Zone Industrielle –  
BP 660 – 16340 L'Isle d'Espagnac

**4 302 actions** <sup>(1)</sup> **Schneider Electric SA**

Première nomination : 2008 / Fin de mandat : 2012

### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Directeur du Négoces Europe de Schneider Electric ; Membre du Conseil de Surveillance du Fonds Commun de Placement Schneider France-Germany ; Administrateur de la Sicav Schneider Énergie et de Sicav solidaire.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Directeur Général d'Alombard.

### Expérience et expertise

Diplômé en ingénierie de l'École nationale d'ingénieurs de Tarbes et de l'ENSEEIH de Toulouse, Claude Briquet rejoint le Groupe Schneider Electric en 1985. Il débute sa carrière dans les domaines du développement, de la qualité et de la production. Il dirige l'usine de Pacy I de 1992 à 1996, puis l'usine du Vaudreuil de 1996 à 1999. En 1999, il devient Directeur Général de Mafelec et d'Alombard en 2001. Claude Briquet est actuellement Directeur du Négoces Europe au sein de la Direction Industrielle de la Division Opérationnelle Europe de Schneider Electric.

*Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.*

*(1) En direct ou par le biais de FCPE.*

*\* Membre du Conseil de Surveillance indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*



### M. Gérard de La Martinière \*

Âge : 68 ans

Adresse professionnelle :  
18, allée du Cloître – 78170 La Celle-Saint-Cloud

**6 856 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 1998 / Fin de mandat : 2013

#### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Administrateur d'**Air Liquide** ; Membre du Conseil de Surveillance de l'*European Financial Reporting Advisory Group* "EFRAG" (association de droit belge) ; Administrateur de la société par actions simplifiée Standard & Poor's Credit Market Services France ; Administrateur d'Allo Finance ; Président du Comité de la Charte du Don en Confiance (association loi 1901) ; Membre du Haut Conseil de la Vie Associative.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Président de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) et Président du Comité européen des assurances (CEA) ; Vice-Président du Comité européen des assurances ; Membre du Conseil de Surveillance d'**Air Liquide** ; Administrateur de la Banque d'Orsay.

#### Expérience et expertise

Ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration, Gérard de La Martinière occupe plusieurs postes au ministère des Finances puis devient Secrétaire Général de la Commission des Opérations de Bourse et Directeur Général de la Société des Bourses françaises ; il rejoint en 1989 le groupe AXA dont il est nommé Directeur Général des Holdings et Fonctions centrales en 1993, membre du Directoire en 1997 et Directeur Général Finance, Contrôle et Stratégie en 2000. Il quitte le groupe AXA en 2003 pour devenir Président de la Fédération française des sociétés d'assurances, fonctions qu'il occupe jusqu'en septembre 2008.

### M. Xavier Fontanet\*

Âge : 63 ans

Adresse professionnelle :  
3, rue Charles-Lamoureux – 75016 Paris

Première nomination : 2011 / Fin de mandat : 2016

#### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement \*\* :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Administrateur d'**Essilor**, de **L'Oréal** et de **Crédit Agricole SA**.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Président Directeur Général d'**Essilor International** ; Président du Conseil d'Administration d'**Essilor International** ; Administrateur du Fonds stratégique d'investissement (FSI) ; Président d'EOA Holding Co. Inc. (États-Unis), de Nikon and Essilor Joint Research Center Co. Ltd (Japon) ; Administrateur de Nikon-Essilor Co. Ltd (Japon), de Nikon and Essilor Joint Research Center Co. Ltd (Japon), d'Essilor of America Inc. (États-Unis), de Transitions Optical Inc. (États-Unis), d'EOA Holding Co., Inc. (États-Unis), de Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine), de Transitions Optical Holdings B.V. (Pays-Bas), d'Essilor Manufacturing India Private Ltd (Inde), d'Essilor India PVT Ltd (Inde), d'Essilor Amico L.L.C. (Émirats arabes unis) ; Représentant permanent d'Essilor International au Conseil d'Administration de l'Association nationale des sociétés par actions (Ansa).

#### Expérience et expertise

Diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et du Massachusetts Institute of Technology, Xavier Fontanet débute sa carrière en tant que Vice-Président du Boston Consulting Group. Il devient Directeur Général de Bénéteau à partir de 1981. Entre 1986 et 1991, il assume la direction centrale de la restauration pour le groupe Wagons-Lits. En 1991, il rejoint Essilor en tant que Directeur Général avant de devenir Président-Directeur Général de 1996 à 2009 puis Président du Conseil d'Administration jusqu'au début 2012.



(1) Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

\* Membre du Conseil de Surveillance indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

\*\* Situation au 2 janvier 2012.

### M. Noël Forgeard \*

Âge : 65 ans

Adresse professionnelle :

84, avenue d'Iena – 75016 Paris

**500 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2005 / Fin de mandat : 2014

#### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Associé Senior Arjil SAS ; Membre du Comité de France Galop ;  
Administrateur du Groupement d'intérêt économique PMU.

#### Expérience et expertise

Ancien élève de l'école polytechnique et de l'École des mines de Paris, Noël Forgeard, après un début de carrière dans l'Administration, a intégré la Compagnie Française des Aciers Spéciaux, filiale d'Usinor. En 1986, il rejoint M. Jacques Chirac comme conseiller à l'Industrie. En 1987, il entre au groupe Lagardère pour diriger les branches Défense et Espace de **Matra**. Cinq ans plus tard il devient Président-Directeur Général de Matra Haute Technologie et co-Directeur Général du groupe **Lagardère**. En 1998, il est nommé Administrateur gérant du GIE Airbus-Industrie, puis en 2000, CEO d'Airbus SAS (société intégrée Airbus), enfin du 1<sup>er</sup> juillet 2005 au 1<sup>er</sup> juillet 2006, co-Président Exécutif d'EADS. En 2011, il rejoint Arjil SAS en tant qu'Associé Senior.

### M. Jérôme Gallot \*

Âge : 52 ans

Adresse professionnelle :

Veolia Transdev

17 bis, rue la Pérouse – 75016 Paris

**500 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2005 / Fin de mandat : 2012

#### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Directeur Général de Veolia Transdev ; Membre du Comité de Direction du groupe CDC ; Administrateur de **Nexans SA**, de Caixa Seguros SA (filiale brésilienne de la CNP), de **Plastic Omnium** ; Censeur de **NRJ Group SA**.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Président de CDC Entreprises SAS, de CDC Entreprises Elan PME, de FSI PME Porfefeuille, de Consolidation et Développement Gestion ; Directeur à la Caisse des Dépôts et Consignations ; Administrateur du Crédit Foncier de France, de Galaxy Fund, de Galaxy Management Services, de la Caisse Nationale de Prévoyance (**CNP Assurances SA**) ; Président de la Sicav Austral ; Membre du Conseil de Surveillance de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) ; Censeur d'OSEO (EPIC) ; Membre

du Comité Exécutif du Fonds Stratégique d'Investissement ;  
Administrateur d'**Icade SA**.

#### Expérience et expertise

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration, Jérôme Gallot, après trois années passées à la Cour des comptes, rejoint le Secrétariat Général du Comité Interministériel pour les questions de Coopération économique européenne, SGCI (1989 à 1992), puis la Direction du Budget. Après avoir été Directeur de plusieurs cabinets ministériels (1993 à 1997), Jérôme Gallot devient Directeur Général de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1997 à 2003) avant de rejoindre en janvier 2003 la Caisse des Dépôts et Consignations en tant que Directeur et membre du Comité de Direction de la Caisse des Dépôts. En septembre 2006, il est nommé Président de CDC Entreprises et membre du Comité de Direction de la Caisse des Dépôts. En janvier 2009, il est nommé membre du Comité Exécutif du Fonds Stratégique d'Investissement. En mars 2011, il devient Directeur Général de Veolia Transdev.

### M. Jeong H. Kim \*

Âge : 51 ans

Adresse professionnelle :

Alcatel-Lucent : 600 Mountain Avenue, Room 6A-509 –  
Murray Hill, NJ 07974

**500 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2011 / Fin de mandat : 2015

#### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Président de Bell Labs **Alcatel-Lucent** ; Professeur à l'Université du Maryland ; Membre du conseil des Trustees de Johns Hopkins University ; Membre du Conseil d'Administration de Georgetown ; Membre du Board of Visitors du Stanford Freeman Spogli Institute ; CEO de Jurie Holdings LLC ; Membre du Board of Managers d'Applied Physics Lab ; Administrateur de GIV Global Private Equity.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Membre du conseil des Trustees de l'Université du Maryland, College Park Foundation et de Bankinter Foundation of Innovation ; Administrateur de In-Q-Tel ; Membre du **Nasdaq** Listing and Review Council ; Membre du Conseil de l'External Advisory Board de la CIA ; Membre de l'Advisory Board de Royal Oak Capital ; Administrateur de CINTT.

#### Expérience et expertise

Jeong H. Kim est titulaire d'un doctorat en ingénierie de la fiabilité de l'Université du Maryland et diplômé de l'université Johns Hopkins en Gestion Technique, en ingénierie électrique et en informatique.

Homme d'affaires, professeur et membre de la National Academy of Engineering, Jeong H. Kim a rejoint Lucent Technologies en 1998 lorsque Lucent a racheté Yurie Systems, société qu'il avait fondée en 1992. Il a alors supervisé le groupe réseaux optiques de Lucent. Puis, il a rejoint l'Université du Maryland où il a enseigné

\* Membre du Conseil de Surveillance indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

simultanément au sein du Département d'Ingénierie Électrique et Informatique et du Département d'Ingénierie Mécanique. Auparavant, Jeong H. Kim avait occupé des postes techniques et de direction dans les domaines de l'informatique, des systèmes satellitaires et des communications de données, et il avait passé sept années en tant qu'officier à bord d'un sous-marin nucléaire de la marine américaine.

En 2005, Jeong H. Kim a été nommé Président des laboratoires Bell (**Alcatel-Lucent**). Il en est le onzième Président.

#### M. Willy R. Kissling \*

Âge : 67 ans

Adresse professionnelle :  
Poststrasse n° 4 BP – 8808 Pfaeffikon (Suisse)

**4 000 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2001 / Fin de mandat : 2012

#### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Membre du Conseil d'Administration de **Cleantech Invest AG**.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Administrateur de **Kühne + Nagel International AG** (logistique) ;  
Administrateur de **Holcim Ltd** ;  
Président du Conseil d'Administration du Grand Resort Bad Ragaz AG ;  
Membre du European Advisory Board de Booz & Co.

#### Expérience et expertise

De nationalité suisse, Willy R. Kissling est diplômé des Universités de Berne et de Harvard. Après un début de carrière chez Amiantus Corporation, il rejoint en 1978 le groupe Rigips (fabricant de plaques de plâtre) dont il devient membre du Comité Exécutif en 1981, puis Président. De 1987 à 1996, il est Président-Directeur Général de Landis & Gyr Corporation, société spécialisée dans les services, systèmes et équipements pour la gestion des bâtiments, des entreprises d'électricité et des moyens de paiement pour les opérateurs de téléphonie publiphones. En 1998, il rejoint Oertikon Bührlé Holding AG (aujourd'hui OC Oerlikon Corp.) en tant que Président du Conseil d'Administration, fonction qu'il occupera jusqu'en 2005.

#### Mme Cathy Kopp \*

Âge : 62 ans

Adresse professionnelle :  
22, square de l'Alboni – 75016 Paris

**500 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2005 / Fin de mandat : 2014

#### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Administrateur de **Dexia** ; Membre du Comité de Nominations et des Rémunérations de **Dexia** ; Membre du Conseil de la Fondation SNCF ; Membre du Haut Conseil à l'Intégration.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Membre du Conseil de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm à Paris ;  
Directeur Général des Ressources Humaines et membre du Comité Exécutif d'**Accor** ;  
Membre du Collège de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations (Halde).

#### Expérience et expertise

Après des études de mathématiques, Cathy Kopp entre en 1973 chez IBM France. En 1992, elle devient Directeur des Relations Humaines d'IBM France avant d'être nommée en 1996, Vice-Président, *Human Resources, Storage Systems Division* d'IBM Corp. En 2000, Cathy Kopp est nommée Président-Directeur Général d'IBM France. En 2002, elle rejoint le groupe Accor en qualité de Directeur Général des Ressources Humaines du Groupe, fonctions qu'elle exercera jusqu'en 2009. Cathy Kopp est Présidente de la commission sociale du Groupement des Professions de Service au MEDEF jusqu'en 2009. Elle a été chef de file de la négociation interprofessionnelle sur la diversité au MEDEF en 2006, et sur la modernisation du marché du travail en 2007.



Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

\* Membre du Conseil de Surveillance indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.



### Mme Dominique Sénéquier \*

Âge : 58 ans

Adresse professionnelle :  
AXA Private Equity  
20, place Vendôme – 75001 Paris

**500 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2010 / Fin de mandat : 2015

### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.

Présidente du Directoire d'AXA Investment Managers Private Equity SA France, de Private Equity Europe SA ; Présidente du *Supervisory Committee* d'AXA Private Equity US LLC (États-Unis) ; Présidente du *Supervisory Board* d'AXA Private Equity Germany GmbH (Allemagne) ; *Director* d'AXA Private Equity Asia Pte Ltd (Singapour), d'Italy S.r.l. (Italie), Présidente du *Board of Directors* d'AXA Private Equity UK Ltd (Royaume-Uni), de Switzerland AG (Suisse), de Switzerland Finance AG (Suisse) ; Présidente du *Supervisory Board* d'AXA Private Equity Eastern Europe GmbH (Autriche) ; Présidente, Membre du Conseil de Direction et du Comité d'Investissement de Matignon Développement 1 SAS, de Développement 2 SAS, de Développement 3 SAS, de Développement 4 SAS ; Présidente, Membre du Conseil de Direction et du Comité de Coordination d'AXA Infrastructure Investissement SAS ; Administrateur de Théâtre des Champs-Élysées SA ; Censeur au Conseil d'Administration de **groupe Bourbon SA** ; Membre du *Board of Directors* et de l'*Audit Committee* de **Hewlett-Packard Company** (États-Unis) ; Membre du *Board of Directors* de **Compagnie Industriali Riunite S.p.A.** (Italie) ; Gérant de SCL 30, rue Jacob ; Administrateur de Seneg SA (Belgique) ; Président d'Escouf Properties Corp. (États-Unis).

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

Censeur de **Schneider Electric SA** ; Vice-Présidente du Conseil de Surveillance de **Linedata Services SA** ; Présidente de Pikanter 4 SAS ; Présidente d'AXA Chile Private Equity I ; *Director* d'AXA Private Equity Funds of Funds II Manager Ltd ; *Director* d'AXA Private Equity Primary Ltd ; *Director* d'AXA Private Equity Secondaries Ltd ; *Director* d'AXA IM Secondaries Associates Management Ltd ; *Director* d'AXA Private Equity SL Management Ltd ; *Director* d'AXA PE Asia Manager Ltd ; *Director* d'AXA IM LBO Management Ltd ; *Director* d'AXA IM LBO Management Ltd III ; *Director* d'AXA IM LBO Management Ltd IV ; *Director* d'AXA Alternative Participations SICAV I ; *Director* d'AXA Alternative Participations SICAV II ; Administrateur de **groupe Bourbon SA** ; Censeur au Conseil d'Administration de Nakama SA ; Présidente de Pikanter 9 SAS ; Présidente de Pikanter 10 SASU.

### Expérience et expertise

Ancienne élève de l'École polytechnique et titulaire d'un DEA d'économie monétaire et bancaire. Dominique Sénéquier intègre le corps du contrôle des assurances en 1975. En 1980, elle entre au GAN en tant que responsable des acquisitions du Groupe avant de créer en 1987 GAN Participations dont elle assura le développement jusqu'en 1995. En 1996, elle rejoint le groupe AXA et fonde AXA Private Equity dont elle est Présidente du Directoire.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

\* Membre du Conseil de Surveillance indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

### M. G. Richard Thoman \*

Âge : 67 ans

Adresse professionnelle :  
Corporate Perspectives, LLC  
126 East 56th Street – 9th Floor – New York NY 10022  
(États-Unis)

**500 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2007 / Fin de mandat : 2012

### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.

*Managing Partner* de Corporate Perspectives (société américaine de conseil en stratégie) ; Membre du Conseil International de l'INSEAD, de la Fondation Franco-Américaine, de l'Americas Society, du Council of the Americas, du Committee for Economic Development, de McGill University School of Management, de Fletcher School, du Comité de Patrimoine de l'Institut des hautes études internationales "IHEID" (Genève) ; Professeur associé à la Columbia University et à la Fletcher School ; Membre de la Commission Trilatérale, Council on Foreign Relations, du Business Executives for National Security, du New York Economics Club.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

Membre du Conseil d'Administration de l'Union Bancaire Privée (Genève).

### Expérience et expertise

G. Richard Thoman a un parcours unique. Il a été parmi les cinq premiers dirigeants de quatre des 75 premières sociétés américaines du classement de *Fortune*, dans trois secteurs d'activités : les services financiers, l'industrie alimentaire et la technologie.

Diplômé notamment de l'Université Mc Gill (Montréal) de l'Institut des hautes études internationales (Genève) et de la Fletcher School of Law and Diplomacy (issue d'un partenariat entre Tufts University et Harvard University), G. Richard Thoman a débuté sa carrière à la Citibank. Après avoir exercé des responsabilités au sein d'Exxon Finance et de McKinsey, il devient Président et co-Directeur Général d'American Express Travel Related Services. En 1992, il est nommé Président-Directeur Général de Nabisco International. En 1993, il entre chez IBM en tant que Directeur Exécutif des Personal Systems Group avant d'en devenir le Directeur Financier. En 1997, il rejoint le groupe Xerox dont il devient le Président-Directeur Général d'avril 1999 à mai 2000. Il est aujourd'hui associé de Corporate Perspectives et enseigne dans plusieurs universités américaines.

## M. Serge Weinberg \*

Âge : 60 ans

Adresse professionnelle :  
Weinberg Capital Partners  
20, rue Quentin-Bauchart – 75008 Paris

**1 000 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2005 / Fin de mandat : 2014

### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.  
Président du Conseil d'Administration de **Sanofi** ; Président de Weinberg Capital Partners, de Financière Piasa et de Piasa Holding, de Piasa et de VL Holding, d'Alret et de Maremma ; Membre du Comité de Surveillance de Financière BFSA ; Vice-Président et Administrateur de Financière Poinsetia et de Financière Sasa ; Membre du Conseil de Surveillance d'Alfina ; Représentant permanent de Weinberg Capital Partners ; Administrateur au Conseil d'Alliance Industrie et de Sasa Industrie ; Président de Corum (Suisse).
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Vice-Président du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA** (de mai 2006 à mai 2010) ; Président du Conseil d'Administration d'**Accor** (de janvier 2006 à février 2009) ; Administrateur d'Alliance Industrie (d'octobre 2006 à novembre 2008), de Road Holding (de mars 2007 à mai 2008) et de Rasec (de février 2006 à janvier 2010) ; Membre du Comité de Direction de Pharma Omnium International (de juin 2006 à janvier 2010) ; Administrateur de FNAC (de juillet 1995 à mai 2010), de Rothschild Concordia SAS (de mars 2008 à octobre 2010), de Rothschild & Cie (de juin 2005 à octobre 2010), de Gucci Group (de mars 1999 à avril 2010).

### Expérience et expertise

Ancien élève de l'École nationale d'administration, Serge Weinberg, après avoir occupé plusieurs postes au sein de l'Administration préfectorale et dans des cabinets ministériels, est successivement Directeur Général Adjoint de FR3, Directeur Général puis Président du Directoire d'Havas Tourisme, Directeur de Pallas Finance avant de rejoindre en 1990 ce qui deviendra le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR), en tant que Directeur Général de la CFAO. Au sein de ce groupe, il occupe notamment les fonctions de Président de Roxel (société de distribution de matériel électrique, anciennement CDME), et est nommé en 1995, Président du Directoire du groupe PPR, fonction qu'il occupe jusqu'au début de l'année 2005. En mars 2005, il crée Weinberg Capital Partners, société qui gère un fonds spécialisé dans le LBO et l'immobilier. De 2006 à 2009, il est Président du Conseil d'Administration d'Accor. Il est Président du Conseil d'Administration de Sanofi depuis mai 2010.

## Censeur

### M. Claude Bébéar

Âge : 76 ans

Adresse professionnelle :  
GIE AXA  
25, avenue Matignon – 75008 Paris

**528 actions Schneider Electric SA**

Première nomination : 2004 / Fin de mandat : 2012

### Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :  
Censeur de **Schneider Electric SA**.  
Administrateur d'AXA Assurances Vie Mutuelle et AXA Assurances IARD Mutuelle, de **BNP-Paribas** ; Membre du Conseil de Surveillance de **Vivendi**.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Président du Conseil de Surveillance d'**AXA** ; Président et Administrateur de diverses sociétés du groupe AXA dont AXA Financial ; Président-Directeur Général de **Finaxa**.

### Expérience et expertise

Ancien élève de l'École polytechnique, Claude Bébéar entre en 1958 au groupe Ancienne Mutuelle, qui adopte le nom de Mutuelles Unies, puis de groupe AXA en 1985. En 1975, il en est nommé Président-Directeur Général.

De fin 1996, date de la fusion avec l'UAP, à 2000, il exerce les fonctions de Président du Directoire et du Comité Exécutif du groupe AXA. En 2000, il devient Président du Conseil de Surveillance d'AXA. M. Claude Bébéar quitte en avril 2008 la présidence du Conseil de Surveillance pour devenir Président d'Honneur d'AXA.



Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

\* Membre du Conseil de Surveillance indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

## > 2. Organisation et fonctionnement du Conseil de Surveillance\*\*

### Missions et attributions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire dans les conditions prévues par la loi. Il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportun en se faisant communiquer les documents qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil de Surveillance est investi en application de la loi et des statuts de pouvoirs spécifiques. Ainsi, notamment :

- il nomme le Directoire dont il fixe le nombre de membres et en désigne le Président. Il fixe la rémunération des membres du Directoire ;
- il peut révoquer les membres du Directoire ;
- il autorise les opérations de financement susceptibles de modifier substantiellement la structure financière de la Société (emprunt, augmentation du capital...);
- il autorise les opérations d'acquisition ou de cession significatives, c'est-à-dire pour les opérations qui s'inscrivent dans la stratégie

du Groupe, celles dont le montant est supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que les partenariats stratégiques ;

- il autorise la mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et de plans d'attributions d'actions gratuites ou de performance ;
- il autorise les conventions réglementées ;
- il autorise la délivrance de cautions, avals ou garanties, dans les conditions prévues par la loi.

Sont également soumises à son autorisation les propositions faites à l'Assemblée Générale relatives au dividende, à la composition du Conseil et aux modifications statutaires.

Pour son fonctionnement, le Conseil peut nommer de un à trois censeurs et décider de la création en son sein de comités. Il arrête son règlement intérieur. Il détermine la répartition des jetons de présence dont le montant global est fixé par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

### Règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance a adopté son règlement intérieur le 3 mai 2006. Ce règlement intègre le règlement des deux comités du conseil (le Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines et le Comité d'Audit) ainsi que la Charte de l'administrateur préconisée par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Il a été amendé à plusieurs reprises.

Le règlement intérieur du Conseil de Surveillance comprend 13 articles :

**L'article 1** définit le rôle et les pouvoirs du Conseil de Surveillance (cf. ci-dessus). Il détermine les décisions du Directoire soumises à une autorisation ou à un avis préalable du Conseil de Surveillance. Aussi, notamment, tous les projets d'acquisition d'un montant supérieur à 250 millions d'euros doivent être autorisés préalablement par le Conseil de Surveillance.

**L'article 2** fixe les principes que le Conseil de Surveillance entend suivre pour assurer son renouvellement : un principe d'internationalisation par le maintien d'un nombre significatif de membres étrangers, un principe d'indépendance par la présence d'une majorité de membres indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, un principe de continuité par un renouvellement à intervalles réguliers d'une partie des membres du conseil, un principe de représentation des actionnaires salariés par la présence d'un membre représentant les actionnaires salariés.

**L'article 3** porte sur la tenue et le déroulement des réunions du Conseil de Surveillance : convocation du conseil, modes de participation des membres, procès-verbal...

**L'article 4** définit le rôle et les pouvoirs du Président du Conseil de Surveillance. Il dirige les travaux du Conseil de Surveillance. Il est informé régulièrement par le Président du Directoire des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe.

**L'article 5** porte sur l'information du Conseil de Surveillance. Il prévoit que les membres du Conseil de Surveillance reçoivent toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission et peuvent se faire communiquer, préalablement à toute réunion, tous les documents utiles à cet effet. Il détermine le contenu du Rapport Trimestriel du Directoire au Conseil de Surveillance établi en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce. Il précise que le Directoire présente au conseil les objectifs annuels, les plans stratégiques et les programmes d'entreprise.

**L'article 6** définit le statut des membres du Conseil de Surveillance. Il correspond à la Charte de l'administrateur du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

Il prévoit ainsi que les membres du Conseil de Surveillance :

- représentent l'ensemble des actionnaires et doivent agir dans l'intérêt social ;
- doivent présenter leur démission dès lors qu'ils n'ont pas été présents à plus de la moitié des réunions du conseil ;
- sont tenus à une obligation générale de confidentialité ;
- doivent faire part de toute situation de conflits d'intérêts avec la Société ;
- doivent détenir au moins 250 actions de la Société ;
- sont tenus au respect de règles strictes concernant leurs opérations sur les titres Schneider Electric SA (interdiction

d'opérer dans les 31 jours qui précèdent le lendemain de la publication des comptes annuels ou semestriels et dans les seize jours qui précèdent le lendemain de la publication des informations trimestrielles...);

- assistent à l'Assemblée Générale.

L'article 7 prévoit que les censeurs qui assistent aux réunions du Conseil de Surveillance avec voix consultative sont soumis aux mêmes règles déontologiques que les membres du Conseil de Surveillance.

Les articles 8 à 10 portent sur les comités. Le contenu de ces articles est donné dans la présentation des comités ci-après.

Les articles 11 et 13 définissent la portée du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

L'article 12 prévoit que le Directoire peut procéder à une répartition des tâches de Direction de la Société entre ses membres, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance.

## L'information du Conseil de Surveillance et de ses membres

Afin d'assurer la bonne information du Conseil de Surveillance, Schneider Electric s'impose les règles suivantes : les membres du Conseil de Surveillance reçoivent ou peuvent consulter sur un site sécurisé qui leur est dédié, en principe, 10 jours avant toute réunion du conseil, l'ordre du jour ainsi que le projet de procès-verbal de la réunion précédente et, quatre à cinq jours avant, le dossier du conseil. Le dossier comprend les Rapports du Directoire, des notes ou des présentations des points à l'ordre du jour, ainsi que, le cas échéant, les comptes arrêtés ou approuvés par le Directoire. Un dossier complémentaire peut être remis en séance.

Les membres du Directoire assistent aux réunions du Conseil de Surveillance. Les membres du Comité Exécutif sont invités pour la présentation des dossiers majeurs relevant de leur domaine de responsabilités. Les Commissaires aux comptes sont présents aux réunions du Conseil de Surveillance au cours desquelles sont examinés les comptes annuels ou semestriels.

En outre, entre chaque réunion du Conseil de Surveillance et indépendamment des entretiens qu'ils peuvent avoir avec le Président du Directoire, les membres du Conseil de Surveillance reçoivent une information permanente sous la forme de l'envoi d'une lettre mensuelle (élaborée exclusivement à leur attention), d'une revue de presse hebdomadaire, de l'ensemble des communiqués de la Société, d'études d'analystes...

De plus, les réunions du Conseil de Surveillance sont précédées d'occasions pour ses membres de rencontrer les principaux dirigeants du Groupe dans un cadre informel. Pour les nouveaux membres du Conseil de Surveillance, il est prévu des séances de formation et d'information portant sur la stratégie et les métiers du Groupe.

Schneider Electric a adopté un code de déontologie qui a pour objet de prévenir les délits d'initiés et dont les dispositions s'imposent aux membres du Conseil de Surveillance et aux collaborateurs du Groupe. En vertu de ces dispositions, les membres du Conseil de Surveillance, comme les collaborateurs concernés, doivent s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société ou d'autres sociétés lorsqu'ils détiennent de l'information privilégiée. En outre, ils ne peuvent pas intervenir sur l'action Schneider Electric SA pendant les 31 jours précédant le lendemain de la publication des comptes annuels et semestriels, et les 16 jours précédant le lendemain de la publication de l'information trimestrielle, ni réaliser d'opérations de type spéculatif sur l'action Schneider Electric SA (opérations à découvert, achats et ventes dans un délai inférieur à quatre mois...).



## > 3. Activité du Conseil de Surveillance\*\*

Le Conseil de Surveillance a tenu huit réunions en 2011, d'une durée moyenne de quatre heures environ avec un taux moyen de participation des membres du Conseil de Surveillance de 90 %. Il a consacré l'essentiel de ses travaux au Gouvernement d'Entreprise,

à la stratégie et sa mise en œuvre, au suivi de l'activité, à l'examen des comptes annuels et semestriels et à la préparation de l'Assemblée Générale.

### Gouvernement d'Entreprise

En ce domaine, le Conseil de Surveillance sur le Rapport du Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines a :

- délibéré de sa composition et de celle de ses comités et de l'application du principe d'une représentation équilibrée des

femmes et des hommes en son sein. Le conseil qui s'est aussi fixé l'objectif d'internationaliser, féminiser et rajeunir sa composition, a proposé à l'Assemblée Générale 2011 de ratifier la cooptation de M. Anand Mahindra et la nomination comme membre du conseil de Mmes Betsy Atkins et Dominique Sénéquier et de

M. Jeong Kim. Il a coopté en décembre M. Xavier Fontanet en remplacement de M. Anand Mahindra qui avait choisi de démissionner en raison de possibles conflits d'intérêts entre Schneider Electric et Mahindra & Mahindra qui pourraient survenir du fait du développement de ces deux groupes dans l'activité distribution en Inde ;

- débattu de la succession de son Président. En effet, après une succession réussie de son Président Exécutif (CEO), le conseil travail sur la succession de son Président et sur une gouvernance adaptée ;
- procédé à l'examen du fonctionnement du Directoire et à l'évaluation de ses membres ;
- examiné le plan de succession des membres du Directoire ;
- arrêté les règles relatives à la rémunération des membres du Directoire (fixation de l'atteinte de leurs objectifs personnels 2010 et détermination des règles relatives à leur rémunération 2011 : part fixe, part variable) ainsi que le nombre d'actions de performance qui leur sont attribuées. Les principes et les règles arrêtés ou suivis par le Conseil de Surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont présentés ci-après (cf. pages 124 et 125) ;
- autorisé le Directoire à mettre en place des plans d'actions gratuites/de performance (plans 10 bis, 11 bis, 12, 13 et 14, cf. page 249 et suivantes) et à procéder en 2012 à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe ;
- proposé à l'Assemblée Générale d'augmenter les jetons de présence ;
- décidé de procéder à son évaluation triennale. Celle-ci a été réalisée à l'automne 2011 avec le concours du secrétaire du Conseil de

Surveillance. Celui-ci a recueilli les appréciations et observations des membres du conseil sur la base d'un questionnaire établi par le Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines. Ce questionnaire portait sur la composition du conseil, ses missions, son fonctionnement et son information ainsi que sur les relations du conseil avec le Directoire et sur l'organisation et le fonctionnement des comités. Le Conseil de Surveillance du 21 février 2012 en a analysé les conclusions sur le Rapport du Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines. Il ressort de l'évaluation que le conseil a un caractère exemplaire. Cette appréciation est partagée par l'ensemble de ses membres. Ils considèrent que le conseil de Schneider Electric SA fait partie des meilleurs, voire même du meilleur conseil dans lequel ils siègent ou ils ont été amenés à siéger, cela en raison de la qualité et de la profondeur des débats au sein du conseil et du niveau de confiance existant entre ses membres et entre ses membres et le management. Des pistes de progrès ont été cependant dégagées. Elles portent principalement sur un approfondissement des débats du conseil, sur la situation de Schneider Electric par rapport à ses concurrents, sur la R&D et plus particulièrement sa productivité, sur les conclusions des travaux du Comité d'Audit sur les risques. Le conseil souhaite, également, une information plus riche sur les concurrents de Schneider Electric et la situation du Groupe par rapport à ces derniers ainsi qu'une information synthétique sur les travaux du Comité Exécutif. Pour améliorer son fonctionnement, le conseil a prévu un allongement de la durée de ses réunions. Il considère, en outre, que la participation de ses membres par audio ou visioconférence ne doit être qu'un pis-aller. Par ailleurs, le conseil a retenu d'augmenter le nombre minimum d'actions Schneider Electric SA que ses membres doivent détenir pour le porter de 250 à 1 000.

## Stratégie

Le Conseil de Surveillance a procédé à un examen approfondi de la stratégie du Groupe à l'occasion, comme chaque année, d'une réunion d'une journée et demie spécifiquement consacrée à ce sujet.

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la stratégie, il a, notamment, autorisé l'acquisition des sociétés Telvent, Leader & Harvest et Luminous.

Le Conseil a examiné le nouveau programme d'entreprise *Connect* qui porte sur la période 2012-2014.

## Activité et résultats

Le Conseil de Surveillance a pris connaissance des Rapports Trimestriels du Directoire. En outre, lors de chacune de ses réunions, il a été informé de l'évolution de la marche des affaires. Il a également examiné la situation financière de la Société.

Le Conseil de Surveillance a pris connaissance des objectifs 2011 du Groupe.

Le Conseil de Surveillance du 16 février 2011, sur le Rapport du Comité d'Audit et des Commissaires aux comptes présents à sa réunion, a examiné les comptes annuels de l'exercice 2010. Il a approuvé la proposition du Directoire à l'Assemblée Générale de fixer le dividende à 3,20 euros par action. De même, le Conseil de Surveillance du 28 juillet 2011, sur le Rapport du Comité d'Audit, a examiné les comptes du premier semestre 2011 et entendu les Commissaires aux comptes.

Le Conseil de Surveillance a, sur le Rapport du Comité d'Audit, été informé des travaux menés par l'Audit Interne du Groupe, du déploiement d'une équipe de contrôle interne et des résultats des autoévaluations des entités en matière de contrôle interne. Le Comité d'Audit lui a également rendu compte de ses autres diligences en matière de suivi de la gestion des risques, de la prévention des fraudes, de process de gestion des solutions et des projets de R&D, de la communication financière du type *Investors days*, de revue des acquisitions et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Il a veillé à la bonne information permanente du marché par, notamment, l'examen du consensus de place et de communiqués.

Le Conseil de Surveillance a également accompli les diligences prévues par la loi portant notamment sur les comptes de gestion prévisionnelle.



## Assemblée Générale 2011

Le Conseil de Surveillance a examiné l'ordre du jour et les projets de résolution de l'Assemblée Générale des Actionnaires 2011. Il a arrêté son rapport à l'assemblée. Il a approuvé le rapport de son Président sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance et le

Contrôle Interne. La quasi-totalité des membres du conseil (13/14) étaient présents lors de l'Assemblée Générale. Celle-ci a approuvé l'ensemble des résolutions qui lui ont été présentées.

# > 4. Comités du Conseil de Surveillance (composition, fonctionnement et activité)\*\*



Le Conseil de Surveillance a défini dans son règlement intérieur les fonctions, missions et moyens de ses deux comités : le Comité d'Audit et le Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines. Leurs membres sont désignés par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité de Rémunérations, de

Nominations et des Ressources Humaines. Les Comités peuvent demander, après en avoir référé au Président du Conseil de Surveillance, des études à des consultants externes. Ils peuvent inviter à leurs réunions, en tant que de besoin, toute personne de leur choix.

## Comité d'Audit

### Composition

Le règlement du Conseil de Surveillance prévoit que le Comité d'Audit est composé de trois membres au moins. Les deux tiers de ses membres doivent être indépendants et au moins un de ses membres doit avoir une parfaite compréhension des normes comptables, une expérience pratique de l'établissement des comptes et de l'application des normes comptables en vigueur.

Le Comité d'Audit est composé de trois membres : MM. Gérard de La Martinière, Président, Noël Forgeard et Jérôme Gallot. Ils sont indépendants et ont les qualités requises en matière financière ou comptable. En outre, M. Noël Forgeard apporte une expertise particulière sur les questions industrielles.

### Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président ou à la demande du Président du Conseil de Surveillance ou du Président du Directoire. Il tient au moins cinq réunions dans l'année.

Il peut convier à ses réunions toute personne qu'il souhaite entendre. Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions consacrées à l'examen des comptes et en fonction de l'ordre du jour à tout ou partie des autres réunions.

Il peut se faire communiquer par le Directoire les documents qu'il estime utile. Il peut demander des études à des consultants externes.

### Missions

Le Comité d'Audit, qui constitue un des éléments de l'architecture du Contrôle Interne du Groupe, a pour missions de préparer les

travaux du Conseil de Surveillance, de lui faire des recommandations et d'émettre des avis dans les domaines financiers, comptables et du contrôle des risques. Ainsi :

- il prépare l'examen par le Conseil de Surveillance des comptes annuels et semestriels, ainsi notamment :
  - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe, et du respect des règles relatives au périmètre de consolidation,
  - il examine le périmètre de consolidation, les risques et engagements y compris hors bilan, ainsi que la situation financière et la situation de trésorerie ;
- il examine le projet de Rapport Annuel valant Document de Référence et prend connaissance, le cas échéant, des observations de l'AMF sur ce dernier, ainsi que des rapports sur les comptes semestriels ;
- il propose le renouvellement ou la nomination de nouveaux Commissaires aux comptes ;
- il assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux comptes notamment en examinant le plan d'audit externe et les résultats des vérifications des Commissaires aux comptes ;
- il s'assure de leur indépendance, notamment à l'occasion de l'examen des honoraires versés par le Groupe à leur cabinet ou leur réseau, et par l'approbation préalable des missions n'entrant pas dans le strict cadre du contrôle légal des comptes ;
- il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À cet effet :



## 3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (COMPOSITION, FONCTIONNEMENT ET ACTIVITÉ)

- il examine l'organisation et les moyens de l'Audit Interne, ainsi que son programme de travail annuel. Il reçoit trimestriellement la synthèse des rapports produits à l'issue des audits effectués,
- il examine la cartographie des risques et son évolution d'une année sur l'autre,
- il examine la couverture des risques sur la base des dossiers présentés par les responsables concernés ou des rapports de l'Audit Interne,
- il examine le déploiement du dispositif de contrôle interne de la Société et le rapport de la Direction du Contrôle Interne ainsi que le projet de rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures du contrôle interne et de gestion des risques,
- il examine les règles de bonne conduite en matière notamment de concurrence ou d'éthique et les dispositifs mis en place pour assurer leur diffusion et leur application.

Le Comité d'Audit examine les propositions de distribution ainsi que le montant des autorisations financières soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Le Comité d'Audit examine toute question financière, comptable, ou relevant de la maîtrise des risques, qui lui est soumise par le Directoire, le Conseil de Surveillance ou son Président.

Le Comité d'Audit présente au conseil le résultat de ses missions et des suites que le comité propose de leur donner. Le Président du Comité d'Audit informe sans délai le Président du Conseil de Surveillance de toute difficulté rencontrée.

#### Activité en 2011

En 2011, le Comité d'Audit a tenu six réunions. La durée moyenne des réunions a été de trois heures et le taux de participation des membres du comité, de 94 %.

Le Directeur Financier, des membres de la Direction Financière et le Directeur de l'Audit Interne ont assisté à ces réunions de même que les Commissaires aux comptes. Le comité a également entendu des responsables opérationnels. À l'issue des réunions consacrées aux comptes, le comité a auditionné les Commissaires aux comptes hors la présence des représentants de la Direction Financière et de l'Audit Interne conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF. Le Président du Directoire n'assiste à aucune des réunions du Comité d'Audit.

Les sujets abordés par le comité ont été les suivants :

#### 1) Comptes et information financière :

- examen des comptes annuels et semestriels et des Rapports du Directoire sur les comptes,
- revue des *goodwills*, des provisions et des engagements de retraites ou assimilés,

- examen des supports de la communication financière sur les comptes annuels et semestriels,
- revue des recommandations de l'AMF sur le Document de Référence 2011,
- revue de la communication financière du type *Investors days* ;

#### 2) Audit interne, contrôle interne et contrôle de la gestion des risques :

- examen de la cartographie des risques et du plan de travail de l'Audit Interne 2012 / 1<sup>er</sup> trimestre 2013 établi en conséquence,
- revue des principaux audits réalisés par l'Audit Interne et de l'actualisation de la méthodologie de l'audit interne,
- point sur l'organisation et le déploiement du Contrôle Interne et revue des résultats des auto-évaluations,
- point sur la prévention des fraudes : méthodologie et rapport de synthèse,
- revue des plans d'actions sur la sécurité des systèmes d'information,
- revue des impacts possibles de la crise financière sur la gestion de la dette et les conditions de financement du Groupe,
- revue des procédures d'approbation des projets,
- revue des risques fiscaux,
- revue du contrôle des risques clients,
- revue des process de gestion de la R&D,
- revue de la réalisation des business plans des acquisitions,
- revue des politiques Groupe en matière de gestion des *Benefits* et Fonds de Pension,
- revue de la couverture des risques par les assurances,
- revue du projet de rapport du Président sur les procédures du contrôle interne et de gestion des risques ;

#### 3) Commissaires aux comptes :

- examen du plan d'audit 2011/2012 de l'audit externe,
- examen des honoraires versés aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux ;

#### 4) Gouvernement d'Entreprise :

- actualisation du planning 2010-2013 des travaux du Comité d'Audit portant plus particulièrement sur sa revue des risques,
- revue des autorisations financières présentées à l'Assemblée Générale 2011,
- proposition pour le dividende versé en 2011.

Le Comité d'Audit a rendu compte de ses travaux se rapportant à l'exercice 2011 aux réunions du Conseil de Surveillance des 16 février, 21&22 juin, 28 juillet, 19 octobre et 15 décembre 2011.

## Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines

### Composition

Le règlement du Conseil de Surveillance prévoit que le Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines est composé de trois membres au moins. Il est présidé par le Président du Conseil de Surveillance.

Le comité est composé de MM. Henri Lachmann en qualité de Président, Claude Bébéar, Léo Apotheker, Willy R. Kissling et Serge Weinberg.

### Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président. L'ordre du jour est établi par son Président, en concertation avec le Président du Directoire. Il tient au moins trois réunions par an.

Le comité peut entendre toute personne qu'il juge utile à l'accomplissement de ses travaux.

## Missions

Le comité formule des propositions au Conseil de Surveillance sur la nomination des membres du Directoire, du Conseil de Surveillance et des comités. Il fait également des propositions sur la rémunération des membres du Directoire et du Président du Conseil de Surveillance, ainsi que sur l'attribution d'options ou d'actions de performance aux membres du Directoire et sur tout autre élément de leur *package* de rémunération.

Le comité formule des avis sur les propositions du Directoire portant sur la rémunération des membres du Comité Exécutif, les principes et modalités relatifs à la fixation de la rémunération des dirigeants du Groupe et la mise en place de plans d'options ou d'attributions gratuites d'actions, ainsi que de plans d'actionnariat salarié.

Il examine les solutions susceptibles d'assurer la relève des membres du Directoire et du Comité Exécutif.

Il examine les politiques des Ressources Humaines et notamment :

- la stratégie et les plans d'action majeurs en matière de Ressources Humaines, dont ceux relatifs à la politique des talents et aux compétences clés (hauts potentiels, experts, métiers...);
- la politique d'association des salariés à la performance du Groupe ;
- la politique globale de rémunération des managers et les *packages* de rémunération des membres du Comité Exécutif.

Il propose le montant des jetons de présence qui est fixé par l'Assemblée Générale, et leurs règles de répartition.

Le comité propose au Conseil de Surveillance les dispositions propres à assurer les actionnaires et le marché que le Conseil de Surveillance accomplit ses missions avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

À cet effet, il fait des propositions au Conseil de Surveillance sur :

- les missions des Comités du Conseil de Surveillance ;
- la détermination et la revue des critères d'indépendance des membres du Conseil de Surveillance ;
- l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de Surveillance ;
- l'application par la Société des pratiques nationales ou internationales de Gouvernement d'Entreprise.

Le Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines présente au conseil le résultat de ses diligences et les suites qu'il propose de leur donner. Le procès-verbal de ses réunions est remis aux membres du Conseil de Surveillance.

## Activité en 2011

En 2011, le Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines du Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises. Le taux de participation de ses membres a été de 95 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du Conseil de Surveillance des 16 février, 21&22 juin, 19 octobre et 15 décembre 2011.

Le Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines a établi des propositions pour le Conseil de Surveillance :

- sur la composition du Conseil de Surveillance et de ses comités et la qualification de leur membre au regard des critères d'indépendance ;
- sur la succession du Président du Conseil de Surveillance ;
- sur la rémunération des membres du Directoire (montant et structure de la rémunération 2012, objectifs 2011 et niveau d'atteinte des objectifs 2010) ;
- sur la modification du régime des retraites chapeaux des cadres dirigeants ;
- sur la mise en place du plan annuel d'actions de performance et l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire dans le cadre de ce plan, en veillant à l'application des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 ;
- sur la réalisation en 2012 d'une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe ;
- sur un aménagement des statuts en ce qui concerne la limite d'âge (suppression de la limite d'âge statutaire) et les censeurs dont le nombre maximum est porté à quatre ;
- sur le montant des jetons de présence ;
- sur l'organisation de l'évaluation triennale du conseil ;
- sur l'organisation et le fonctionnement du conseil au vu des résultats de l'évaluation triennale.

Le comité a également fait rapport au conseil de ses diligences concernant notamment :

- l'examen du fonctionnement du Directoire et de l'évaluation de ses membres ;
- la revue de la performance des membres du Comité Exécutif ;
- la revue des plans de succession des membres du Directoire et des membres du Comité Exécutif ;
- l'examen des rémunérations des membres du Comité Exécutif ;
- sa revue du projet de rapport du Président sur le Gouvernement d'Entreprise.



# > 5. Le Directoire – Composition

Conformément aux statuts, le Directoire peut être composé de deux membres au moins et sept membres au plus.

Le Directoire est nommé par le Conseil de Surveillance qui en désigne le Président. Le mandat des membres du Directoire est de trois ans renouvelable.

La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de membre du Directoire est fixée à 65 ans. Lorsqu'un membre du Directoire atteint cet âge, le Conseil de Surveillance peut en une ou plusieurs fois le

proroger dans ses fonctions pour une durée totale n'excédant pas trois années.

Le Directoire est composé de deux membres : MM. Jean-Pascal Tricoire, Président, et Emmanuel Babeau. Il a été nommé par le Conseil de Surveillance pour une durée de trois ans expirant le 2 mai 2012. Le Conseil de Surveillance du 21 février 2012 a décidé de son renouvellement à son échéance pour une nouvelle durée de trois ans qui expirera le 2 mai 2015.

## Président du Directoire

### M. Jean-Pascal Tricoire

Âge : 48 ans

Adresse professionnelle :  
Schneider Electric  
35, rue Joseph-Monier – 92500 Rueil-Malmaison

**99 885** <sup>(1)</sup> actions **Schneider Electric SA**

Première nomination : 2006 / Fin de mandat : 2012

### Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

- En cours actuellement :  
Président du Directoire de **Schneider Electric SA** ; Président-Directeur Général de **Schneider Electric Industries SAS** ; Administrateur de **Schneider Electric USA, Inc.** (États-Unis).
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Administrateur de **Clijpsal Asia Holding Limited**, **Digital Electronics Corporation**, **Schneider Electric Australia Pty. Limited**, **Schneider Electric New Zealand Holding Limited**, **PT Schneider Indonesia**, **Schneider Electric Japan Ltd**, **Schneider Electric Japan Holding Ltd**, **Schneider Electric Venezuela SA**, **Schneider Toshiba Inverter SAS**, **PDL Holding Limited**.

### Expérience et expertise

Diplômé d'ESEO d'Angers et titulaire d'un MBA de l'EM Lyon et après des débuts professionnels chez Alcatel, Schlumberger et Saint-Gobain, Jean-Pascal Tricoire rejoint le Groupe Schneider Electric (Merlin Gerin) en 1986. Il effectue un parcours opérationnel au sein de Schneider Electric, à l'étranger, de 1988 à 1999 : en Italie (cinq ans), en Chine (cinq ans) et en Afrique du Sud (un an). Il occupera ensuite des fonctions *corporate* de 1999 à 2001 : Directeur des Grands Comptes globaux et stratégiques et du projet d'entreprise "Schneider 2000+". De janvier 2002 à fin 2003, il a été Directeur Général de la Division Internationale. En octobre 2003, il est nommé Directeur Général Délégué, avant de devenir Président du Directoire de **Schneider Electric SA** le 3 mai 2006.

## Membre du Directoire

### M. Emmanuel Babeau

Âge : 44 ans

Adresse professionnelle :  
Schneider Electric  
35, rue Joseph-Monier – 92500 Rueil-Malmaison

**1 187** <sup>(1)</sup> actions **Schneider Electric SA**

Première nomination : 2009 / Fin de mandat : 2012

### Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

- En cours actuellement :  
Président du Conseil de Gérance de **Schneider Electric Services International** ; Administrateur de **Schneider Electric Industries SAS**, de **Schneider Electric France** et de **Schneider Electric USA**.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :  
Directeur Général Adjoint en charge des finances du groupe **Pernod Ricard**.

### Expérience et expertise

Diplômé de l'ESCP, Emmanuel Babeau a débuté sa carrière chez Arthur Andersen fin 1990. En 1993, il rejoint le groupe Pernod Ricard comme Auditeur interne. En 1996, il en est nommé Responsable de l'Audit Interne, de la Trésorerie et de la Consolidation. Puis il occupera plusieurs postes de responsabilité notamment à l'international avant d'en devenir Directeur du Développement en 2001 et d'être nommé en juin 2003 Directeur Financier puis en 2006 Directeur Général Adjoint en charge des finances. Il a rejoint Schneider Electric dans le courant du premier semestre 2009.

(1) En direct ou par le biais de FCPE.

## > 6. Organisation et fonctionnement du Directoire

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux Assemblées des Actionnaires et dans la limite de l'objet social et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance.

Le Directoire en vertu de la loi et sous réserve, dans les cas prévus par les statuts, de l'autorisation du Conseil de Surveillance :

- arrête les comptes annuels ou semestriels et les Rapports de Gestion ;
- convoque les Assemblées Générales ;
- décide des augmentations ou des réductions de capital, sur délégation de l'Assemblée Générale Extraordinaire ;

- procède aux attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance, sur autorisation de l'Assemblée Générale ;

- décide des émissions d'obligations.

Le Directoire a adopté un règlement intérieur qui constitue un document interne destiné à organiser son fonctionnement et ses rapports avec le Conseil de Surveillance. Il est inopposable aux tiers.

Le Directoire s'est réuni 16 fois au cours de l'année 2011.



## > 7. Déclarations sur la situation des membres des organes d'Administration, de Direction ou de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance et les membres du Directoire détiennent 0,03 % du capital et 0,03 % des droits de vote de la Société.

M. Emmanuel Babeau est lié par un contrat de travail avec la société Schneider Electric Industries SAS et est Président du Conseil de

Gérance de Schneider Electric Services International, fonctions pour lesquelles il est rémunéré.

M. Claude Briquet est lié à Schneider Electric Industries SAS par un contrat de travail.

### Contrats de services

Il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire de la Société ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

### Absence de condamnation ou d'incrimination de mandataires sociaux

À la connaissance de la Société, aucun des membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire, au cours de ces cinq dernières années :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, ni d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités réglementaires ;

- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'Administration, de Direction ou de Surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- n'a été associé, en qualité de mandataire social ou de dirigeant, à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation.

## Liens familiaux

---

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire de la Société.

## Conflits d'intérêts

---

À la connaissance de la Société, aucun arrangement ou accord n'a été conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'Administration, de Direction ou de Surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale de la Société.

À la connaissance de la Société, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire, à l'égard de la Société en leur qualité

de membre de ces organes et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société hormis en ce qui concerne les membres du Directoire, celles résultant de leur qualité de bénéficiaire de plans d'options et d'actions gratuites (cf. page 249 et suivantes) et les membres du Conseil de Surveillance de détenir un minimum de 250 actions.

# > 8. Intérêts et rémunérations des dirigeants

## Politique de rémunération des mandataires sociaux et du Comité Exécutif\*\*

---

Les principes généraux de la politique de rémunération de la Direction Générale, ainsi que l'analyse des situations individuelles de ses membres, sont revus par le Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines et présentés au Conseil de Surveillance.

Les objectifs de cette politique de rémunération sont :

- de motiver et retenir les talents ;
- de reconnaître la performance individuelle et collective ;
- d'adapter les niveaux de rémunération aux résultats de l'entreprise.

La part variable, exprimée en pourcentage de la part fixe, est liée à l'atteinte d'objectifs définis en début d'exercice. Elle peut varier dans des proportions importantes selon le niveau de réalisation. Cette variation peut aller de 0 % à 160 % de la part fixe pour des membres du Comité Exécutif et 200 % pour le Président du Directoire. La part variable a ainsi un caractère aléatoire marqué.

La part variable des membres du Comité Exécutif est liée, pour :

- 30 % à la performance globale du Groupe (taux de marge opérationnelle, croissance organique, ratio de génération de cash, taux de satisfaction des clients) ;
- 70 % à celle de l'entité sous leur responsabilité (objectifs économiques) ainsi qu'à la réalisation d'objectifs collectifs (solutions, responsabilité sociale d'entreprise, développement des collaborateurs) et d'objectifs individuels mesurables qui leur sont assignés.

La rémunération des membres du Directoire est déterminée par le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines.

La part variable des membres du Directoire est liée pour :

- 70 % à la performance globale du Groupe (taux de marge opérationnelle, croissance organique, ratio de génération de cash, taux de satisfaction clients, responsabilité sociale d'entreprise et développement des collaborateurs) ;
- 30 % à la réalisation d'objectifs individuels arrêtés par le conseil.

Les dirigeants bénéficient, dans le cadre d'un plan annuel d'intéressement long terme, d'une attribution d'actions de performance couplée, pour partie, en ce qui concerne les dirigeants américains ou résidents aux États-Unis, avec des *stocks appreciation rights* (SARs) qui répliquent des options sur actions. Depuis décembre 2010, il n'est plus attribué d'options sur actions.

Dans le cadre des plans d'intéressement long terme, 100 % des actions et/ou des SARs attribuées aux membres du Directoire, depuis janvier 2009, et aux membres du Comité Exécutif, depuis décembre 2011, sont soumises à condition de performance. Le niveau d'atteinte des conditions de performance est contrôlé par les Commissaires aux comptes.

Les caractéristiques de ces actions de performance figurent pages 249 et 253 (Historique des plans d'actions).

## Régimes de retraite\*\*

Les membres français de la Direction Générale bénéficient du régime de retraite supplémentaire des Dirigeants du Groupe à prestations définies (article 39) et, à l'exception de Jean-Pascal Tricoire, des régimes supplémentaires de retraite des salariés et/ou Dirigeants du Groupe à cotisations définies (article 83). Les rentes issues des régimes à cotisations définies viennent en déduction du complément de retraite issu du régime à prestations définies.

Le régime à prestations définies prévoit un complément de retraite d'un montant maximum égal à 60 %<sup>(1)</sup> de la différence entre la rémunération moyenne de référence (soit la moyenne du salaire de base et de la part variable des trois années civiles précédant le départ) et la totalité des rentes délivrées au titre des régimes externes (régimes obligatoires et autres régimes, le cas échéant). La rente ainsi définie, augmentée des rentes issues, le cas échéant, des régimes à cotisations définies, ne peut excéder 25 % de la

rémunération moyenne de référence. Le régime à prestations définies est assorti, sous conditions, d'un droit à réversion de 60 % pour le conjoint survivant. Au titre d'un volet prévoyance, une rente de conjoint est versée si le dirigeant décède avant l'âge de la retraite. En cas d'invalidité survenant en cours d'activité, le dirigeant a droit à un complément de retraite à partir de son sixième anniversaire.

Ce régime à prestations définies (cf. pages 260, 261 et 265) sera adapté à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012 afin notamment de prévoir une acquisition progressive des droits de ces bénéficiaires en fonction de leur ancienneté dans le Groupe et au Comité Exécutif.

Les membres non français de la Direction Générale bénéficient d'un système de retraite conforme aux pratiques de marché de leurs pays d'origine respectifs.

## Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

### Président du Conseil de Surveillance

Sur proposition du Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines, le Conseil de Surveillance du 22 avril 2010 a fixé la rémunération du Président du Conseil de Surveillance à 500 000 euros par an, à laquelle s'ajoute le bénéfice des jetons de présence versés aux membres du conseil.

Le Président du Conseil de Surveillance ne bénéficie d'aucune attribution d'options ou d'actions de performance, ni d'aucune indemnité de départ d'aucune sorte.

M. Henri Lachmann a perçu de la Société, au cours de l'année 2011 :

- au titre de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance : 500 000 euros ;
- au titre des jetons de présence pour l'année 2010 : 60 000 euros ;
- au titre de sa retraite supplémentaire : 558 276 euros.

Au titre des avantages, il dispose d'une voiture de fonction et peut utiliser les voitures de la Direction Générale du Groupe avec les

services d'un chauffeur. Cet avantage en nature peut être chiffré pour l'ensemble de l'exercice à 2 279 euros.

### Membres du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale a fixé à 1 000 000 euros le montant global des jetons de présence. Le Conseil de Surveillance a adopté les règles de répartition suivantes :

- les membres du conseil ainsi que les censeurs perçoivent une part fixe de 15 000 euros, cette part est doublée pour les membres résidant à l'étranger ;
- les membres du conseil perçoivent un jeton de 5 000 euros pour chaque réunion du conseil à laquelle ils participent ;
- les membres du conseil appartenant aux comités du conseil ont droit à un jeton fixe de 15 000 euros qui est doublé pour le Président du Comité d'Audit.

(1) Le montant maximum est calculé comme suit : 50 % si le nombre d'années d'ancienneté du Dirigeant est inférieur ou égal à 5 ans plus 1 % par année à compter de la sixième année d'ancienneté au statut de Dirigeant.



Sur ces bases, les montants des jetons de présence versés au titre des exercices 2010 et 2011 ont été les suivants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au titre de l'exercice 2011 <sup>(1)</sup>	Montants versés au titre de l'exercice 2010 <sup>(1)</sup>
<b>Monsieur LACHMANN</b>		
Jetons de présence	70 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations	500 000 euros	500 000 euros
<b>Monsieur APOTHEKER</b>		
Jetons de présence	75 000 euros	57 500 euros
Autres rémunérations		
<b>Madame ATKINS <sup>(2)</sup></b>		
Jetons de présence	61 000 euros	-
Autres rémunérations		
<b>Monsieur BÉBÉAR <sup>(3)</sup></b>		
Jetons de présence	15 000 euros	15 000 euros
Autres rémunérations		
<b>Monsieur BRIQUET <sup>(4)</sup></b>		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations		
<b>Monsieur FORGEARD</b>		
Jetons de présence	70 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations		
<b>Monsieur GALLOT</b>		
Jetons de présence	70 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations		
<b>Monsieur KIM <sup>(5)</sup></b>		
Jetons de présence	61 000 euros	-
Autres rémunérations		
<b>Monsieur KISSLING</b>		
Jetons de présence	85 000 euros	75 000 euros
Autres rémunérations		
<b>Madame KOPP</b>		
Jetons de présence	50 000 euros	45 000 euros
Autres rémunérations		
<b>Monsieur de La MARTINIÈRE</b>		
Jetons de présence	85 000 euros	75 000 euros
Autres rémunérations		
<b>Monsieur MAHINDRA <sup>(6)</sup></b>		
Jetons de présence	29 600 euros	11 100 euros
Autres rémunérations		
<b>Madame SÉNÉQUIER <sup>(7)</sup></b>		
Jetons de présence	40 000 euros	8 150 euros
Autres rémunérations		
<b>Monsieur THOMAN</b>		
Jetons de présence	65 000 euros	55 000 euros
Autres rémunérations		
<b>Monsieur WEINBERG</b>		
Jetons de présence	60 000 euros	55 000 euros
Autres rémunérations		

(1) Les jetons de présence de l'exercice sont versés au début de l'exercice n+1.

(2) Ce montant inclut un jeton exceptionnel de 15 000 euros attribué par le conseil à Mme Atkins.

(3) Censeur.

(4) Claude Briquet, qui est lié par un contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS, a renoncé à ses jetons de présence.

Schneider Electric SA reversera à la Fondation Schneider Electric le montant de ces jetons de présence.

(5) Ce montant inclut un jeton exceptionnel de 10 000 euros attribué par le conseil à M. Kim.

(6) M. Mahindra a démissionné de son mandat le 27 juin 2011.

(7) Censeur avant d'être nommée membre du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale du 21 avril 2011.



## Rémunération et actions de performance des membres du Directoire

Sur proposition du Comité de Rémunérations de Nominations et des Ressources Humaines, le Conseil de Surveillance des 15 décembre 2010, 16 février 2011, 15 décembre 2011 et 21 février 2012 a fixé la rémunération des membres du Directoire.

### Président du Directoire – Jean-Pascal Tricoire

Les Conseils de Surveillance des 15 décembre 2010 et 16 février 2011 ont :

- fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2011 de Monsieur Jean-Pascal Tricoire à 900 000 euros et la part variable cible de 100 % avec un maximum de 200 %. La part variable est liée à l'atteinte pour 70 % d'objectifs de résultats et de performance du Groupe et pour 30 % d'objectifs individuels ;
- autorisé, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2011, l'attribution de 50 000 <sup>(1)</sup> actions de performance du plan 10. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions sont intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe. Elles sont en outre soumises à des conditions de conservation (cf. page 250).

Le Conseil de Surveillance du 16 février 2011 a déterminé les objectifs suivants :

- Groupe : croissance organique du chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, ratio de génération de cash et taux de satisfaction clients ;
- Individuels : terminer le programme *One*, élaborer le nouveau programme, équilibre solutions / produits.

Sur la base de ces éléments, le Conseil de Surveillance du 21 février 2012 a fixé la part variable à 133,10 % de la rémunération de base, soit 1 197 900 euros au titre de l'année 2011.

### Membre du Directoire – Emmanuel Babeau

Les Conseils de Surveillance des 15 décembre 2010 et 16 février 2011 ont :

- fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2011 de Monsieur Emmanuel Babeau à 500 000 euros et la part variable cible de 80 % avec un maximum de 160 %. La part variable est liée à l'atteinte pour 70 % d'objectifs de résultats et de performance du Groupe et pour 30 % d'objectifs individuels ;
- autorisé, dans le cadre du plan d'intéressement long terme, l'attribution de 20 000 <sup>(2)</sup> actions de performance du plan 10. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions sont intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe. Elles sont en outre soumises à des conditions de conservation (cf. page 250).

La part variable est liée pour 70 % à la performance globale du Groupe (taux de marge opérationnelle, croissance organique, ratio de génération de cash, taux de satisfaction clients, responsabilité sociale d'entreprise et développement des collaborateurs) et à 30 % à la réalisation d'objectifs individuels arrêtés par le conseil.

Sur la base de ces éléments, le Conseil de Surveillance du 21 février 2012 a fixé la part variable à 103,23 % de la rémunération de base, soit 516 150 euros au titre de l'année 2011.



## Synthèses sur la rémunération des membres du Directoire

### Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

<b>Jean-Pascal TRICOIRE, Président du Directoire</b>	<b>Exercice 2011</b>	<b>Exercice 2010</b>
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 101 097	2 323 946
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice <sup>(3)</sup>	0	958 000
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	2 565 000	867 500
<b>TOTAL</b>	<b>4 666 097</b>	<b>4 149 446</b>

<b>Emmanuel BABEAU, Membre du Directoire</b>	<b>Exercice 2011</b>	<b>Exercice 2010</b>
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 021 667	1 215 167
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice <sup>(3)</sup>	0	287 400
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	1 026 000	260 250
<b>TOTAL</b>	<b>2 047 667</b>	<b>1 762 817</b>

(1) Les données ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

(2) Cf. note 1.

(3) Les valorisations des options et actions de performance correspondent à une évaluation réalisée en application de la norme IFRS 2 et non à une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice. Le bénéfice de ces options et actions de performance est soumis à l'atteinte de conditions de performance.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Jean-Pascal TRICOIRE	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus à raison de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus à raison de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
<b>Président du Directoire</b>				
Rémunération fixe	900 000	900 000	850 000	850 000
Rémunération variable	1 197 900	1 468 800	1 468 800	1 147 500
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature (voiture)	3 197	3 197	5 146	5 146
<b>TOTAL</b>	<b>2 201 097</b>	<b>2 371 997</b>	<b>2 323 946</b>	<b>2 002 646</b>

Emmanuel BABEAU	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus à raison de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus à raison de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
<b>Membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe	500 000	500 000	500 000	500 000
Rémunération variable	516 150	709 650	709 650	316 000
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature (voiture)	5 517	5 517	5 517	5 517
<b>TOTAL</b>	<b>1 021 667</b>	<b>1 215 167</b>	<b>1 215 167</b>	<b>821 517</b>

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Aucune option de souscription ou d'achats d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2011.

Toutefois, pour la bonne compréhension des informations reportées dans le tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (cf. page 127), l'attribution réalisée au titre de l'exercice 2010 est rappelée ci-après.

	N° du plan <sup>(1)</sup>	Date du plan	Valorisation unitaire IFRS 2	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice	Nature des options <sup>(2)</sup>
Jean-Pascal TRICOIRE	33	21/12/2009	9,58	100 000	37,92	21/12/2013-20/12/2019	A/S
Emmanuel BABEAU	33	21/12/2009	9,58	30 000	37,92	21/12/2013-20/12/2019	A/S

(1) Plan 33 attribué au titre de l'exercice 2010.

(2) Leur nature options d'achat (A) ou options de souscription (S) sera déterminée avant le début de la période d'exercice.

#### Plan 33

Conditions de performance	100 % des options – marge opérationnelle exercices 2010 & 2011 et part de CA réalisée dans les nouvelles économies
---------------------------	--

### Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Pour la bonne compréhension des informations reportées dans le tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (cf. page 127), les attributions réalisées en 2011 (au titre de 2012), et les attributions réalisées en 2009 et 2010 au titre de 2010 et 2011 sont reportées ci-après.

	N° du plan <sup>(1)</sup>	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation unitaire IFRS 2	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Jean-Pascal TRICOIRE	8	21/12/2009	25 000	34,70	22/12/2011	23/02/2013
	10	17/12/2010	50 000	51,30	18/03/2013	19/03/2015
	13	16/12/2011	50 000	33,89	17/03/2014	18/03/2016
Emmanuel BABEAU	8	21/12/2009	7 500	34,70	22/12/2011	23/02/2013
	10	17/12/2010	20 000	51,30	18/03/2013	19/03/2015
	13	16/12/2011	22 000	33,89	17/03/2014	18/03/2016

(1) Plan 8 au titre de 2010, plan 10 au titre de 2011, plan 13 au titre de 2012.



	Plan 8	Plan 10	Plan 13
<b>Conditions de performance</b>	100 % des actions – marge opérationnelle 2010 & 2011 et part de CA réalisée dans les nouvelles économies	100 % des actions – marge opérationnelle 2011 & 2012 et différentiel de croissance positif du CA 2011 & 2012 par rapport à l'évolution du PIB mondial sur la même période	100 % des actions – marge opérationnelle 2012 & 2013 et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2013

### Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social

Nom	N° du plan	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
Jean-Pascal TRICOIRE	1	21 décembre 2006	10 588	21 décembre 2011	50% des actions – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008

### Avantages accordés aux membres du Directoire

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Jean-Pascal TRICOIRE Président du Directoire 3 mai 2009 2 mai 2012		cf. ci-après "Président du Directoire"		cf. supra "Régimes de retraite"		cf. ci-après "Président du Directoire"		cf. ci-après "Président du Directoire"
Emmanuel BABEAU Membre du Directoire 3 mai 2009 2 mai 2012		cf. ci-après "Membre du Directoire"		cf. supra "Régimes de retraite" <sup>(1)</sup>		cf. ci-après "Membre du Directoire"		cf. ci-après "Membre du Directoire"

(1) La cotisation versée en 2011 aux régimes de retraite à cotisation définie est de 22 901 euros.

### Président du Directoire – Jean-Pascal Tricoire

M. Jean-Pascal Tricoire a, conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, démissionné de son contrat de travail à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du Directoire intervenu le 3 mai 2009. Le Conseil de Surveillance a défini les avantages qui lui sont accordés dans le cadre de son mandat social. Aux termes de ce nouveau statut qui a été approuvé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009, M. Jean-Pascal Tricoire :

1°) conserve le bénéfice :

- du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès,
- de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, des dirigeants français du Groupe,
- du Régime de Retraite Supplémentaire des Dirigeants du Groupe tel que décrit dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance établi en application de l'article L. 225-68 (cf. page 125) ;

2°) bénéficie d'une indemnité de départ dans le cadre de son mandat social, plafonnée à deux ans de rémunération cible (fixe et variable cible, ci-après le montant maximum) compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous et soumises à conditions de performance.

Le droit à indemnité est ouvert dans les cas suivants :

- (i) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de membre ou de Président du Directoire intervenu dans les 12 mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du Conseil de Surveillance,
- (ii) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de membre ou de Président du Directoire en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus,
- (iii) révocation, non-renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de membre ou de Président du Directoire alors que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des quatre derniers exercices clos au jour de son départ (ou, si ce nombre est inférieur à quatre, le nombre d'exercices clos depuis sa prise de fonction comme membre et Président du Directoire) serait au moins égale à 50 %.

Le droit à indemnité est subordonné et son montant modulé en fonction de la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la partie de la part variable de la rémunération cible de l'intéressé, des trois derniers exercices clos au jour où le conseil statue.

Si la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe des trois derniers exercices est :

- < à 50 % de la cible : aucune indemnité ne sera versée,
- = à 50 % de la cible : il percevra 75 % du montant maximum,
- = à 100 % de la cible : il percevra 100 % du montant maximum,
- comprise entre 50 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du montant maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte.

À ce jour, le taux d'atteinte des résultats du Groupe des trois derniers exercices est de 138,6 % en moyenne. Ces objectifs étaient fondés sur la performance globale du Groupe (taux de marge opérationnelle, croissance organique, ratio de génération de cash et taux de satisfaction client) ;

3°) est tenu par un engagement de non-concurrence liant l'intéressé et l'entreprise sauf dispense d'un commun accord, en cas de cessation de son mandat d'une durée d'un an et rémunéré (60 % de la rémunération cible : fixe et variable) ;

4°) conserve par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées, en cas de départ. La condition de performance est ainsi définie ; la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de M. Jean-Pascal Tricoire, des trois derniers exercices clos au moment de son départ, doit être au moins égale à 50 % de la cible.

Les frais de représentation et de déplacement de M. Jean-Pascal Tricoire sont pris en charge par le Groupe, ainsi que les frais liés à son nouveau mode d'organisation professionnelle et personnelle et les surcoûts en résultant. Il peut utiliser les voitures de la Direction Générale du Groupe avec les services d'un chauffeur et bénéficie d'une voiture de fonction. Cet avantage en nature est valorisé à 3 197 euros.

Le Conseil de Surveillance du 21 février 2012 a décidé de renouveler le mandat du Directoire qui arrive à échéance le 2 mai 2012 pour une nouvelle période de trois ans. À cette occasion, il a adapté les avantages accordés à M. Jean-Pascal Tricoire dans le cadre de son mandat social. L'Assemblée Générale du 3 mai 2012 est appelée à les approuver (cf. pages 261-262, 265-266).

### Emmanuel Babeau

Au titre de son contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS, M. Emmanuel Babeau bénéficie du régime applicable aux dirigeants français du Groupe en matière de retraite supplémentaire (cf. *infra*) et du droit à indemnités en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur ou à son initiative en cas de changement capitalistique significatif de Schneider Electric SA. Ces indemnités, incluant les indemnités conventionnelles de la Convention Collective Nationale des Ingénieurs et Cadres de la Métallurgie, sont plafonnées à deux années de rémunération annuelle cible (salaire fixe de base et part variable cible).

En cas de départ de l'entreprise, et quelle qu'en soit la cause, l'entreprise pourra faire jouer la clause de non-concurrence prévue par le contrat de travail et les dispositions de la Convention Collective Nationale des Ingénieurs et Cadres de la Métallurgie prévoyant le paiement mensuel d'une indemnité de 50 ou 60 % de la rémunération moyenne mensuelle des douze derniers mois de présence (salaire de base et bonus versé). Cette indemnité est due pendant une année, reconductible une fois.

M. Emmanuel Babeau, dont les frais de représentation et de déplacements sont pris en charge par la Société, peut utiliser les voitures de la Direction Générale du Groupe avec les services d'un chauffeur et bénéficie d'une voiture de fonction. Cet avantage en nature est valorisé à 5 517 euros.

## Rémunérations des membres de la Direction Générale du Groupe hors membres du Directoire

### Périmètre de la Direction Générale

La Direction Générale est composée du Directoire assisté du Comité Exécutif. Le Comité Exécutif (14 membres) est présidé par le Président du Directoire. Il comprend, outre les membres du Directoire :

- les Directeurs Généraux des Fonctions : Systèmes d'Information – Marketing – Stratégie & Innovation – Ressources Humaines Globales – Opérations industrielles ;
- les Directeurs Généraux des Activités : *Power Global & EMEAS\** – *Power Amérique du Nord & Buildings* – *Power Asie-Pacifique* – *Industry* – *Infrastructure* – *IT* – *Custom Sensors & Technologies*.

### Rémunérations versées en 2011

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature versés en 2011 par les sociétés du Groupe aux membres de l'équipe de Direction Générale du Groupe, hors membres du Directoire s'est élevé à 12 069 456 euros dont 4 984 231 euros de part variable au titre de l'exercice 2010. Pour l'exercice considéré, les objectifs Groupe étaient :

- la croissance organique ;
- le niveau de la marge opérationnelle ;
- le niveau de génération de cash ;
- les taux de clients satisfaits et insatisfaits.

### Actions de performance et SARs

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011. Dans le cadre des plans annuels d'intéressement long terme :

- Attribution de décembre 2010 au titre de l'exercice 2011

Il a été attribué le 17 décembre 2010 (au titre de l'exercice 2011) aux membres de l'équipe de Direction Générale du Groupe, hors membres du Directoire :

- actions de performance (résidents français) : 29 000 actions du plan 10 ;
- actions de performance (non-résidents) : 88 000 actions du plan 11 ;
- SARs (citoyens ou résidents américains) : 190 000 SARs.

L'ensemble de ces attributions est partiellement (50 %) soumis à conditions de performance.

- Attribution du 16 décembre 2011 au titre de l'exercice 2012

Il a été attribué le 16 décembre 2011 (au titre de l'exercice 2012) aux membres de l'équipe de Direction Générale du Groupe, hors membres du Directoire :

- actions de performance (résidents français) : 12 500 actions du plan 13 ;
- actions de performance (non-résidents) : 120 250 actions du plan 14 ;
- SARs (citoyens ou résidents américains) : 210 000 SARs.

100 % des attributions sont soumises à conditions de performance.

Les membres de la Direction Générale, hors membres du Directoire, disposaient ainsi au 31 décembre 2011 de :

- 676 854 options dont 124 400 sont conditionnées à l'atteinte d'objectifs de performance du Groupe ;
- 744 440 SARs dont 431 360 conditionnés ;
- 338 682 actions gratuites dont 235 716 conditionnées.



\* EMEAS = Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique du Sud.

## Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur le titre de Schneider Electric SA au cours de l'exercice 2011

### Récapitulatif des déclarations établies en application de l'article 621-18-2 du Code monétaire et financier

Date	Nom	Nature de l'opération	Prix unitaire (1)	Montant total de la transaction
28/06/2011	Henri Lachmann	Exercice d'options sur actions	27,77 €	1 666 500 €
12/07/2011	Henri Lachmann	Souscription via le FCPE	47,69 €	75 000 €
12/07/2011	Claude Briquet	Souscription via le FCPE	47,69 €	2 400 €
12/07/2011	Claude Briquet	Souscription via le FCPE	47,69 €	4 786 €
12/07/2011	Emmanuel Babeau	Souscription via le FCPE	47,69 €	6 465 €
12/07/2011	Jean-Pascal Tricoire	Souscription via le FCPE	47,69 €	3 000 €
12/07/2011	Jean-Pascal Tricoire	Souscription via le FCPE	47,69 €	210 395 €
29/08/2011	Dominique Sénéquier	Acquisition d'actions	45,24 €	22 870 €
29/08/2011	Betsy Atkins	Acquisition d'actions	65,62 \$	32 808 \$
01/09/2011	Jeong Kim	Acquisition d'actions	46,77 €	23 415 €
15/11/2011	Personne physique liée à Serge Weinberg	Acquisition d'actions	39,90 €	9 974 €
15/11/2011	Personne physique liée à Serge Weinberg	Acquisition d'actions	39,90 €	9 974 €
12/12/2011	Willy Kissling	Cession d'actions	40,38 €	1 615 €
12/12/2011	Willy Kissling	Cession d'actions	40,37 €	30 318 €
12/12/2011	Willy Kissling	Cession d'actions	40,38 €	35 252 €

(1) Les données ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

## > 9. Conventions réglementées

Le Conseil d'Administration du 6 janvier 2006 a autorisé la signature d'une convention d'actionnaires entre AXA et Schneider Electric SA. Cette convention prévoit le maintien de participations réciproques stables entre les deux groupes. Ainsi notamment, Schneider Electric SA s'engage à conserver au minimum 8,8 millions d'actions AXA, soit 0,4 % du capital d'AXA, et AXA 2,6 millions d'actions Schneider Electric SA, soit 1 % du capital de Schneider Electric SA. En outre, elle prévoit pour les deux groupes une option d'achat en cas de prise de contrôle majoritaire inamicale. Cette convention, qui est conclue pour une période d'un an renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives d'un an a été approuvée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2007. AXA et Schneider Electric ont informé l'AMF le 22 décembre 2011 de leur décision de ne pas renouveler cette convention. Elle prendra donc fin au terme prévu en application de ses dispositions, soit le 15 mai 2012. Sa cessation a fait l'objet d'une publication par l'AMF le 27 décembre 2011.

M. Jean-Pascal Tricoire s'étant engagé à démissionner de son contrat de travail dans le Groupe Schneider Electric (dans lequel il a 22 ans d'ancienneté) à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du Directoire arrivé à expiration le 2 mai 2009, le Conseil de Surveillance a défini en accord avec l'intéressé son nouveau statut. Ce statut, qui s'applique depuis le 3 mai 2009, a été approuvé par l'Assemblée Générale. Aux termes de ce statut présenté page 130, M. Jean-Pascal Tricoire :

- bénéficie du Régime de Retraite Supplémentaire des Dirigeants du Groupe, du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès applicable aux dirigeants de Schneider Electric ;
- est tenu par un engagement de non-concurrence ;
- bénéficie, sous réserve de conditions de performance, d'une indemnité de départ dans le cadre de son mandat social,

plafonnée à deux ans de rémunération cible en tenant compte des indemnités de non-concurrence visées ci-dessus et sous réserve que ce départ intervienne notamment à la suite d'un changement capitalistique significatif ou d'une inflexion de la stratégie portée et affichée par lui ;

- conserve, sous réserve de conditions de performance, le bénéfice de ses options d'actions et des actions gratuites ou de performance non encore définitivement acquises en cas de départ de l'entreprise.

Le Conseil de Surveillance des 23 avril et 17 décembre 2009 a autorisé le maintien des avantages en matière de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Emmanuel Babeau aux termes de son contrat de travail de dirigeant avec Schneider Electric Industries SAS. L'Assemblée Générale du 22 avril 2010 a approuvé cet avantage.

Le Conseil de Surveillance du 21 février 2012 a autorisé le Directoire à modifier le Régime de Retraite Supplémentaire des Dirigeants du Groupe pour notamment le mettre en conformité avec les

recommandations AFEP/MEDEF qui prévoient un accroissement progressif des droits en fonction de l'ancienneté. Il a autorisé également les membres du Directoire à bénéficier du régime modifié (cf. pages 260, 261 et 265).

Le Conseil de Surveillance a décidé de renouveler le Directoire à l'issue de l'expiration de son mandat qui interviendra le 2 mai 2012 pour une nouvelle durée de trois ans. En conséquence, et en application de la loi TEPA, le Conseil de Surveillance a décidé de renouveler les éléments du statut de M. Jean-Pascal Tricoire. Ceux-ci restent inchangés sous réserve des ajustements suivants :

- le bénéfice de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès applicable aux Dirigeants de Schneider Electric est soumis à conditions de performance ;
- l'indemnité de départ est plafonnée non pas à deux fois la dernière rémunération cible (fixe et variable cible), mais à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération annuelle effective (fixe et variable) des trois dernières années (cf. pages 261-262 et pages 265-266).



## > 10. Contrôle interne et gestion des risques\*\*

### 10.1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

#### Définition et objectifs

Le dispositif de contrôle interne du Groupe vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et d'une façon générale, il contribue à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Il vise à prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, les risques de fraude, mais aussi les risques opérationnels, les risques stratégiques ainsi que les risques de conformité. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement maîtrisés.

#### Périmètre couvert par ce rapport

Le dispositif est conçu pour l'ensemble du Groupe, le Groupe étant défini comme la société mère Schneider Electric SA ainsi que les filiales contrôlées de façon exclusive.

Les filiales sous contrôle conjoint sont soumises à l'ensemble des contrôles décrits ci-après à l'exception de l'autoévaluation des Contrôles Internes Clés (cf. "Activités de contrôle – Les entités opérationnelles").

#### Référentiel de contrôle interne

Le système de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées à la Bourse de Paris et s'appuie sur le Cadre de référence relatif au dispositif de contrôle Interne et de gestion des risques de l'AMF.

Le processus de contrôle interne du Groupe est en constante évolution de façon à s'adapter, en cohérence avec les recommandations de l'AMF, aux changements dans l'environnement économique et réglementaire, aux évolutions de son organisation et de ses activités.

#### Diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport

Ce rapport a été préparé avec les contributions de la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Interne Groupe, la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité, ainsi que les différents acteurs du Contrôle Interne. Il a été revu par le Comité d'Audit.

## 10.2 Organisation et pilotage : les acteurs du Contrôle Interne

L'organisation du Groupe repose en 2011 sur la Direction Générale, des Directions Fonctionnelles, des Directions Opérationnelles aux périmètres définis en termes d'Activités, de Géographie, de responsabilité logistique ou industrielle.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est développé sous la surveillance des organes de gouvernance du Groupe, particulièrement du Comité d'Audit dont la mission inclut le suivi de l'efficacité dudit dispositif (cf. chapitre 3 paragraphe 4 "Comités du Conseil de Surveillance").

Le pilotage du contrôle interne est de la responsabilité de chaque manager pour son périmètre, aux divers niveaux de l'organisation, ainsi que de chacun des acteurs du dispositif à travers les missions définies ci-après.

### La Direction Générale

La conception et le pilotage du dispositif de contrôle interne dans son ensemble sont de la responsabilité de la Direction Générale, qui s'appuie pour cela sur l'ensemble des acteurs, en particulier sur les Directions de l'Audit Interne et du Contrôle Interne Groupe.

Elle a également dans ses missions le contrôle des performances qu'elle exerce notamment lors de revues trimestrielles avec les Directions Activités et les Directions Fonctionnelles. Ces revues trimestrielles couvrent l'activité, les plans d'action, les résultats à date et les prévisions établies pour les prochains trimestres. Elles sont précédées de revues similaires aux différents niveaux organisationnels du Groupe.

### La Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit est rattachée à la Direction Générale à laquelle elle rend compte. Son effectif moyen était de 13 personnes en 2011. Elle a pour mission de vérifier au sein des entités du Groupe si notamment :

- les risques sont correctement identifiés et maîtrisés ;
- les informations significatives de nature financière, managériale et opérationnelle sont fiables et précises ;
- les collaborateurs agissent dans le respect des lois et réglementations ainsi que des politiques, des normes et des procédures ;
- les instructions de la tête de Groupe sont bien suivies d'effet ;
- les ressources sont acquises à un coût compétitif, exploitées efficacement et protégées convenablement.

L'action de l'Audit Interne s'inscrit dans le cadre d'un plan annuel réalisé à partir d'une cartographie des risques et des difficultés spécifiques identifiées par la Direction Générale et prend en compte les résultats des audits passés, les constatations des Commissaires aux comptes et les résultats des autoévaluations du Contrôle Interne par les entités. Le cas échéant, ce plan d'audit est adapté en cours d'année pour y intégrer des interventions demandées par la Direction Générale du Groupe. Des missions qui ne sont pas inscrites dans le plan initial participent à la détection des fraudes.

La conduite du processus d'audit interne est décrite dans le paragraphe "Activités de contrôle" ci-dessous.

Les missions de l'Audit Interne donnent lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et recommandations à destination des responsables des entités auditées. La mise en

œuvre des recommandations par les entités fait l'objet d'un suivi et le cas échéant de missions de contrôle.

Les Rapports d'Audit et le suivi de la mise en œuvre des recommandations sont communiqués à la Direction Générale et au Comité d'Audit.

Les Commissaires aux comptes ont accès à ces rapports.

### La Direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle Interne, rattachée à la Direction de l'Audit Interne, a pour mission notamment :

- d'élaborer et de faire évoluer le référentiel des Contrôles Internes Clés en collaboration avec les Directions Fonctionnelles et en cohérence avec les recommandations du référentiel de contrôle interne de l'AMF ;
- de maintenir et d'animer un réseau :
  - de contrôleurs internes Business dans les Directions Activités, qui s'assurent de l'appropriation et de la mise en œuvre des Contrôles Internes Clés par les entités opérationnelles de leur périmètre, à travers notamment des autoévaluations annuelles du Contrôle Interne,
  - de contrôleurs internes régionaux, qui forment les collaborateurs des entités et contrôlent sur site la fiabilité des autoévaluations et l'efficacité des plans de remédiation mis en œuvre suite aux autoévaluations de l'année précédente, par les entités de leur périmètre géographique. Ces missions de contrôle donnent lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et recommandations à destination des responsables des entités auditées,
  - les contrôleurs internes des Directions Activités et régionaux agissent en étroite collaboration et selon des méthodes unifiées, dans leurs missions respectives ;
- d'analyser et d'effectuer une revue critique des résultats des autoévaluations pour identifier les points méritant un plan d'action au niveau du Groupe, ou de l'une ou l'autre Direction Activité, ou Direction Fonctionnelle ;
- d'animer le Comité du Contrôle Interne, composé des contrôleurs internes des Directions Activités et régionaux, ainsi que des correspondants de contrôle interne des Directions Fonctionnelles. Au vu des résultats des autoévaluations et compte tenu des évolutions de l'environnement ou de l'organisation, les membres de ce comité travaillent à l'amélioration du Contrôle Interne et à l'adaptation du dispositif.

### La Direction Finance-Contrôle-Juridique

La Direction Finance-Contrôle-Juridique a un rôle permanent dans l'organisation de l'environnement de contrôle et le contrôle du respect des procédures.

En son sein, la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité est un acteur essentiel du dispositif de contrôle interne à travers notamment :

- ses missions de réglementation permettant d'assurer l'homogénéité des pratiques financières et de gestion au sein du Groupe et leur conformité aux dispositions réglementaires applicables ;
- ses missions d'organisation des clôtures comptables ;



- ses missions d'analyse de la performance et de suivi de la réalisation des objectifs assignés aux unités opérationnelles.

La Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité est garante notamment de :

- l'application des principes et méthodes comptables Groupe ;
- l'intégrité de la base de données du logiciel de consolidation ;
- la qualité des processus et des données ;
- la formation des différents interlocuteurs financiers par le développement et l'animation de séminaires spécifiques liés à la fonction ;
- la rédaction, l'actualisation et la diffusion des différents supports nécessaires à la production d'une information de qualité.

Elle rédige et actualise :

- le glossaire qui définit les termes employés par le Département du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité ;
- le Plan des Comptes de reporting ;
- le manuel des principes comptables et de gestion du Groupe, regroupant notamment les schémas d'enregistrement comptable dans le logiciel de consolidation ;
- les procédures de reporting Groupe et d'utilisation du système ;
- les procédures d'intégration des acquisitions dans le processus de reporting Groupe ;
- les procédures de réconciliation des transactions intragroupe ;
- les plannings et instructions de clôture.

Elle contrôle la fiabilité des données des filiales et examine mensuellement la performance et les opérations principales des différentes entités.

La Fiscalité, le Juridique, les Assurances sont centralisés au niveau de la Direction Finance-Contrôle-Juridique, permettant un management global de ces risques.

La Direction de la Trésorerie centralise la quasi-totalité de la gestion de la Trésorerie et des Financements du Groupe, et centralise ou contrôle la Trésorerie du Groupe. En outre, elle diffuse les règles en matière de gestion des risques financiers et de sécurité des paiements.

Par ailleurs, elle examine annuellement les structures financières – évolution du bilan, analyse des risques financiers – des diverses entités juridiques du Groupe lors de "Réunions de cadrage financier".

La gestion des risques financiers est exposée dans le chapitre "Facteurs de risque".

### **Les Directions Activités, les entités opérationnelles**

Le bon fonctionnement du Contrôle Interne dans les entités opérationnelles du Groupe repose sur les équipes de direction des Directions Activités.

Les entités opérationnelles du Groupe sont rattachées hiérarchiquement à l'une des Directions Activités du Groupe, lesquelles sont dirigées par un Directeur d'Activité auprès de qui est nommé un contrôleur financier.

Les Directeurs Activités font partie du Comité Exécutif présidé par le Président du Directoire du Groupe. Les contrôleurs financiers sont rattachés fonctionnellement à la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité.

Au sein de chaque Direction, l'équipe de direction organise le contrôle des opérations, s'assure de la mise en œuvre des stratégies définies et suit la performance des entités composant la Direction.

Les opérations réalisées par les Directions sont revues mensuellement lors d'un Comité de Gestion Groupe, animé par la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité.

Les Directions Activités se sont dotées de contrôleurs internes qui promeuvent les Contrôles Internes Clés auprès des entités de leur périmètre, et analysent la qualité des autoévaluations du Contrôle Interne (notation et plans d'action) qui remontent de ces entités.

Ils identifient les sujets de contrôle interne méritant un plan d'action sur tout ou partie de leur périmètre, ainsi que les entités méritant une assistance spécifique, et les mettent ou font mettre en œuvre.

Ils assurent le suivi des plans d'action de remédiation définis lors des autoévaluations et des missions de contrôle sur site.

Ils sont également force de proposition dans l'enrichissement et l'évolution des Contrôles Internes Clés.

### **Les Directions Fonctionnelles (Ressources Humaines, Achats, Industrie, Logistique, Systèmes d'information, etc.)**

Outre les organes et processus *ad hoc* pour les décisions stratégiques et le suivi de leur mise en œuvre tel le Comité des Acquisitions (cf. "Facteurs de risque – croissance externe") et la centralisation de certaines fonctions de la Direction Finance-Contrôle-Juridique (cf. "Organisation et pilotage – La Direction Finance-Contrôle-Juridique" ci-dessus), certains domaines sont centralisés au niveau de Directions Fonctionnelles spécifiques, concentrant ainsi décision et gestion du risque au niveau du Groupe.

L'Innovation and Technology Council se réunit huit fois par an afin d'assurer une coordination transverse aux différentes Directions Fonctionnelles des efforts d'innovation et de nouveaux produits.

La Direction des Ressources Humaines est responsable de la mise en œuvre et du contrôle de l'application des procédures liées au développement des collaborateurs, à la santé et à la sécurité au travail.

La Direction des Achats est responsable des directives relatives à l'organisation de la fonction, au comportement des acheteurs dans leurs relations avec les fournisseurs, aux procédures qui portent notamment sur la qualité des produits, le niveau de service, le respect de l'environnement et des codes de conduite adoptés par le Groupe.

De plus, les Directions Fonctionnelles émettent, adaptent et diffusent auprès des acteurs *ad hoc* les politiques, processus cibles et instructions propres à leur domaine de compétence.

Les Directions Fonctionnelles se sont dotées de correspondants du Contrôle Interne qui établissent et font évoluer, avec la Direction du Contrôle Interne, les Contrôles Internes Clés à mettre en œuvre par l'ensemble des entités du Groupe.

Ils analysent les résultats des autoévaluations du Contrôle Interne des entités sur les Contrôles Internes Clés de leur périmètre fonctionnel, et identifient les objets de contrôle interne méritant un plan d'action global, qu'ils mettent ou font mettre en œuvre.



## 10.3 Diffusion de l'information : référentiels et instructions

Les référentiels majeurs au regard du Contrôle Interne sont mis à disposition de l'ensemble du personnel de l'entreprise *via* notamment l'Intranet. Ce sont des documents de référence dont les mises à jour sont communiquées aux acteurs concernés par les Directions Fonctionnelles au travers de leur réseau de correspondants.

Certaines publications ou mises à jour peuvent faire l'objet de campagnes d'information et de sensibilisation spécifiques *via* le courrier électronique, ou de message sur le portail de l'Intranet.

Le réseau de diffusion des normes et instructions s'appuie de façon préférentielle sur l'organisation managériale et/ou fonctionnelle.

### Les Principes de responsabilité

Les *Principes de responsabilité* du Groupe, initialement publiés en 2002, ont fait l'objet en 2009 d'une mise à jour.

Traduits dans toutes les langues du Groupe, remis à tout nouvel embauché et disponibles sur l'Intranet, ils guident chaque collaborateur du Groupe dans ses décisions et ses actions, rappelant les valeurs essentielles du Groupe, et la responsabilité de chacun dans le respect de ces valeurs. Ils précisent les modalités d'interrogation et d'alerte.

Un Comité de Responsabilité et d'Éthique et des correspondants ont été mis en place pour structurer cette dynamique, la mettre à jour, valider les évolutions. Il répond aussi aux questions que tout collaborateur se poserait et auxquelles il ne trouverait pas réponse dans le guide d'accompagnement des *Principes de responsabilité* eux-mêmes, ni auprès de sa propre hiérarchie. (cf. chapitre 2 paragraphe 2 "Développement durable – Le cadre").

En 2011, l'Audit Interne a mené une mission de nature à évaluer le déploiement des *Principes de responsabilité* ainsi que la pertinence des moyens d'information et de formation auprès des managers et de tous les collaborateurs.

### Le code de déontologie boursière

Ce code définit des règles, applicables aux dirigeants et collaborateurs, destinées à prévenir les délits d'initiés. Il prévoit notamment un devoir de confidentialité qui s'impose à tout collaborateur détenant des informations confidentielles sur l'entreprise et des limitations aux opérations sur le titre Schneider Electric SA susceptibles d'être réalisées par les personnes détentrices d'informations privilégiées (cf. chapitre 3 paragraphe 2 "L'information du Conseil de Surveillance et de ses membres").

### Les normes internationales d'audit interne

La Direction de l'Audit Interne s'engage à respecter les normes internationales d'audit interne définies notamment par l'Institute of Internal Auditors (IIA).

### Les normes IFRS

En application du règlement n° 1606/2002 de l'Union européenne, les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

Le Groupe applique les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2011.

Les principes comptables du Groupe s'appuient sur les hypothèses de base et les caractéristiques qualitatives du cadre conceptuel des IFRS : comptabilité d'engagement, continuité d'exploitation, image fidèle, prééminence de la substance sur la forme, neutralité, prudence, exhaustivité, comparabilité, pertinence et intelligibilité.

L'application des principes et méthodes comptables Groupe est obligatoire pour toutes les entités du Groupe pour le *reporting* de gestion et la consolidation statutaire.

Les principes IFRS sont accessibles sur l'Intranet, assortis de supports de formation pour les points les plus techniques.

### Les limitations et délégations de pouvoir

Dans la gestion courante, le Groupe applique un principe de subsidiarité garanti par la mise en place de règles de limitation de pouvoirs des dirigeants au niveau du Groupe et de délégations et de sous-délégations de pouvoirs au sein de chacune des entités composant le Groupe.

Ainsi les contrats d'achats ou de ventes de produits ou de services ne peuvent être signés que par ou avec l'autorisation des responsables opérationnels qui bénéficient des habilitations *ad hoc* conférées par leur manager. Dans ce cadre, les patrons d'Activité bénéficient du pouvoir d'autoriser la signature des contrats d'achats ou de ventes de produits ou de services dans la limite de 10 millions d'euros et délèguent à leurs collaborateurs des niveaux d'autorisation inférieurs qu'ils jugent appropriés.

Par ailleurs, les opérations dont l'importance ou la nature mettent en jeu les intérêts fondamentaux du Groupe sont subordonnées à une autorisation préalable du Directoire voire du Conseil de Surveillance : décisions impactant le périmètre du Groupe, décisions relatives notamment à des actifs stratégiques, aux marques, brevets et engagements hors bilan.

### Les principes de gestion et de reporting du Groupe

Les *reportings* comptable et de gestion (principes et outils d'aide disponibles sur l'Intranet du Groupe) sont unifiés dans un système de *reporting* et de consolidation intégré depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, et s'appliquent à l'ensemble des entités juridiques du Groupe, et des différentes entités de management qui les composent.

Les filiales enregistrent leurs opérations conformément aux normes Groupe, des écritures de retraitement sont enregistrées pour les besoins comptables ou fiscaux locaux le cas échéant.

Le système de *reporting* comporte entre autres éléments un volet contrôles de cohérence, l'analyse entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture, ainsi que les éléments nécessaires à l'analyse des résultats de gestion.

### Les Contrôles Internes Clés

Un référentiel des Contrôles Internes Clés a été défini en 2008, enrichi et complété chaque année. Ses 114 items couvrent :

- l'environnement de contrôle (notamment les points *Principes de responsabilité*, Délégations de Pouvoirs, Séparation des

Fonctions, Plans de Continuité de l'Activité et Politique de Conservation Documentaire) ;

- les *process* opérationnels (achats, ventes, stocks...);
- les cycles comptables et financiers ;
- les cycles Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Juridique et Fiscalité.

Disponibles sur l'Intranet du Groupe, ils mettent également à disposition de l'ensemble des entités du Groupe des annexes

pour précision, des liens avec les Intranets Fonctionnels (où des politiques complètes sont à disposition), une identification des risques couverts par chaque Contrôle Interne Clé, et un guide d'aide à l'autoévaluation.

Pour chaque cycle traité, les Contrôles Internes Clés couvrent à la fois des aspects de conformité et fiabilité, de prévention et gestion des risques, et de performance des processus. Ces Contrôles Internes Clés font l'objet de questionnaires d'autoévaluation par les entités opérationnelles.

## 10.4 Recensement et gestion des risques

### Les risques globaux au niveau du Groupe

La Direction de l'Audit Interne actualise annuellement la cartographie des risques globaux au niveau du Groupe par interview des 55 principaux managers. Les risques ainsi identifiés sont classifiés en fonction de leur impact et de leur probabilité de survenance. Est également prise en compte la dimension menace/opportunité de chaque risque identifié.

Les facteurs de risque liés à l'activité de la Société ainsi que les procédures de maîtrise et de réduction de ces risques sont exposés dans le chapitre "Facteurs de risque". Ces procédures sont parties intégrantes du dispositif de contrôle interne.

La matrice des risques et l'analyse de son évolution d'une année sur l'autre contribuent à l'élaboration du plan d'audit interne de l'année suivante.

La moitié des risques majeurs et globaux identifiés à fin 2010 ont fait l'objet en 2011 d'un audit visant à évaluer les plans d'action de maîtrise et de réduction de ces risques.

### Les risques opérationnels au niveau des entités

Les risques opérationnels sont prioritairement gérés par les entités en liaison avec leur Direction de rattachement, selon les règles et recommandations fournies par le Groupe, notamment à travers les Contrôles Internes Clés. En effet, chaque filiale est responsable de ses risques et de la déclinaison locale des procédures établies par le Groupe sur le Contrôle Interne.

Les Directions de rattachement mettent en œuvre des plans d'action transverses sur les risques opérationnels identifiés comme récurrents dans les entités ou ayant un impact important au niveau du Groupe le cas échéant. Le dispositif de contrôle interne est adapté en conséquence lorsque de besoin.

Les programmes d'assurances du Groupe ont pour mission de couvrir la partie résiduelle des risques transférables.

### Les risques Solutions

La Direction Gestion des Risques Solutions définit et déploie les principes et outils relatifs à la maîtrise de ces risques.

En 2011, le réseau de *solution risk managers* a été mis en place pour évaluer les risques de tous les projets importants ; les règles de contractualisation des projets et solutions ont été mises à jour.

### Gestion des risques par la Direction Risques – Assurances

La Direction Risques – Assurances participe au dispositif de contrôle interne par la définition et la mise en œuvre de la politique d'assurances pour l'ensemble du Groupe, telle que définie ci-dessus "Facteurs de risques – Politique d'assurances". La politique d'assurances comprend l'identification et la quantification des principaux risques assurables, ainsi que la définition et la recommandation des mesures de prévention desdits risques et de protection des actifs.

### Gestion des risques par la Direction Sûreté

La Direction de la Sûreté du Groupe définit la gouvernance de l'entreprise en matière de prévention contre le risque "malveillance" ciblant les biens ou les personnes.

À ce titre, et en étroite coopération avec la Direction des Risques & Assurances, elle intervient directement dans l'évaluation de cette nature de risque, ainsi que dans la définition des moyens de prévention/protection adaptés.

La Direction de la Sûreté publie en interne un tableau des "Risques Pays" utilisé dans le cadre des procédures Sûreté obligatoires pour les voyageurs, expatriés et collaborateurs locaux. Elle accompagne, sur leur demande, les équipes locales pour tout besoin relevant de la Sûreté (audit de site, sécurisation d'expatriés ou de collaborateurs locaux, sécurisation de mission...).

Elle apporte son support méthodologique à la conception des plans d'urgence (Plans d'évacuation, Gestion de Crise, Plans de Continuité d'activité...) et assure la coordination de la Cellule de Crise Corporate (*SEECC – Schneider Electric Emergency Coordination Center*) chaque fois que celle-ci est activée.

Aux côtés de la Direction de l'Audit interne et de la Direction Juridique, auprès desquelles elle siège au sein du "Comité Fraude", la Direction de la Sûreté est directement impliquée dans la lutte contre la fraude interne (pilotage et réalisation d'investigations internes).

### Gestion des risques des Systèmes d'Information

Au sein de la Direction Information, *Process* et Organisation, la fonction Sécurité Informatique définit et met en œuvre les politiques de sécurité spécifiques à ce domaine.

Cette fonction est dotée d'une compétence dédiée à l'audit de la sécurité des systèmes d'information. Les missions de contrôle des sites donnent lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et recommandations à destination des responsables des entités auditées.



## 10.5 Activités de contrôle

Le présent paragraphe détaille, au-delà des missions génériques déjà décrites, les actions spécifiques engagées en 2011 par les acteurs pour améliorer l'environnement de contrôle du Groupe.

### Les entités opérationnelles

Le Contrôle Interne repose sur la connaissance et la mise en œuvre permanente par l'ensemble des acteurs des règles Groupe de façon générale et plus particulièrement des Contrôles Internes Clés.

La formation sur les Contrôles Internes Clés s'est poursuivie en 2011 auprès des nouveaux entrants dans le processus d'autoévaluation annuelle : nouveaux responsables et entités nouvellement intégrées. Les entités opérationnelles, formées par leur Direction de rattachement, ont procédé à l'autoévaluation de la conformité aux Contrôles Internes Clés de leur périmètre.

Les autoévaluations remontées lors de la campagne 2011 ont couvert 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, et donné lieu à la définition de plans d'amélioration lorsque de besoin, dans les entités opérationnelles. L'objectif à terme reste de couvrir chaque année au moins 90 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les évaluations sont menées dans les entités par chaque responsable de *process*. Les pratiques correspondant aux Contrôles Internes Clés sont décrites, l'évaluation est faite sur une échelle de 1 (pas du tout conforme) à 4 (très bon).

Tout Contrôle Interne Clé évalué en dessous du niveau 3 (conforme) donne lieu à la définition et à la mise en œuvre d'un plan d'action de mise en conformité. Ces plans d'action sont inscrits dans le document d'autoévaluation.

Le responsable financier de l'entité effectue une revue critique des évaluations par *process*, et certifie la qualité de l'autoévaluation dans son ensemble. L'autoévaluation est ensuite également certifiée par le responsable de l'entité.

### Les Directions Activités

La fiabilité des états financiers et l'adéquation des performances aux objectifs fixés sont contrôlées pour l'ensemble de l'organisation par le processus des revues de gestion trimestrielles (cf. "Organisation et pilotage – La Direction Générale") et par les contrôles sur la qualité des informations comptables des entités consolidées dans le cadre des missions de la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité (cf. "Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés").

En 2011, les Directions Activités ont poursuivi leurs actions de soutien des entités opérationnelles sur les sujets de contrôle interne, et examiné/challengé les autoévaluations du Contrôle Interne de ces entités. L'analyse des résultats a permis l'élaboration de plans d'amélioration soit ciblés sur certaines entités, soit ciblés sur certains Contrôles Internes Clés au niveau de la Direction.

Les contrôleurs internes régionaux ont mené des missions de contrôle sur site de la fiabilité des autoévaluations du Contrôle Interne et de l'efficacité des plans de remédiation mis en œuvre suite aux autoévaluations de l'année précédente.

### Les Directions Fonctionnelles

En 2011, les Directions Fonctionnelles ont poursuivi leurs missions d'orientation, de prescription et d'assistance.

À titre d'exemple :

- les *process* de l'entreprise ont été répertoriés et il a été attribué à chacun un "garant du *process*" sponsorisé par un membre du Comité Exécutif. Les *process* clés pour l'exécution de la stratégie de Schneider Electric font l'objet d'un suivi particulier pour s'assurer de la cohérence entre les résultats des Activités, les moyens informatiques et organisationnels mis en place, dont la cohérence avec les exigences du Contrôle Interne ;
- sur les 2 années 2010 et 2011, la fonction Sécurité Informatique a réalisé 13 missions d'audit des entités, qui ont donné lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et recommandations à destination des responsables des entités auditées. La mise en œuvre des recommandations par les entités fait l'objet d'un suivi. En 2011 l'accent a été mis sur des centres de R&D ;
- en complément des audits sur sites, la fonction sécurité s'est dotée en 2011 d'une nouvelle compétence dite de "tests de pénétration". Cette compétence permet de déceler les vulnérabilités des sites Web et d'y remédier afin de limiter les effets d'attaques éventuelles. Cinq sites ont été audités ;
- la Direction Gestion des Risques Solutions, assiste les chefs de projet dans l'évaluation des risques, la contractualisation des projets importants et organise la réunion de validation avant remise des offres ;
- en 2011, la Direction de la Sécurité a piloté la réalisation d'une nouvelle salle de crise au niveau Groupe. Par ailleurs, en identifiant, mondialement, certaines compétences internes spécifiques en matière d'investigation, elle a initié la mise en place d'une nouvelle structure qui permettra une augmentation sensible des capacités d'enquêtes en matière de lutte contre la fraude interne, sous contrôle direct du Comité Fraude ;
- la Trésorerie *Corporate* a poursuivi le déploiement de son outil de paiement centralisé développé en 2009 qui intègre à ce jour 60 filiales. Le déploiement se poursuivra dans les années à venir. Un outil de suivi des cautions bancaires est également en développement pour le suivi de ces engagements.

### La Direction du Contrôle Interne

Le déploiement des Contrôles Internes Clés – formations, demandes d'autoévaluation – s'est poursuivi auprès de l'ensemble des Directions Activités avec un élargissement du périmètre à de nouvelles entités ; 50 % des déficiences identifiées lors de la campagne 2010 ont été déclarées réglées en 2011.

De nouvelles déficiences identifiées du fait de l'enrichissement des Contrôles Internes Clés ont donné lieu à de nouveaux plans d'action.

Les autoévaluations du Contrôle Interne reçues ont été analysées, elles ont permis d'identifier les points à travailler en 2012 dans le cadre du processus d'amélioration permanente.

Au-delà des analyses et plans d'action lancés par les Entités et Directions Opérationnelles, des chantiers de même nature sont ouverts avec les Directions Fonctionnelles, qui au vu des résultats de leur domaine définissent et mettent en œuvre les actions d'amélioration lorsque de besoin.

Le référentiel des Contrôles Internes Clés continue à s'enrichir. En 2011, les Contrôles Internes Clés du processus Création et Gestion de l'offre ont été définis par la Direction Fonctionnelle et autoévalués par les entités majeures en termes de recherche et développement.

Un progiciel de gestion des questionnaires d'autoévaluation et de suivi des plans d'action de l'Audit et du Contrôle Interne en lieu et place des outils "maison" utilisés jusqu'ici.

Une organisation régionale du contrôle interne a été mise en œuvre en 2011. Elle comprend 28 contrôleurs internes régionaux, répartis en 3 régions qui :

- exercent leur mission, telle que définie au § 2.3, sur les entités de leur périmètre géographique, toutes Directions d'Activité confondues ;
- définissent des méthodes unifiées (ex. pour les missions de contrôle : cycle de contrôle, documentation, définition du champ, programmes de travail, etc.), en cohérence avec les méthodes de la Direction de l'Audit Interne.

### La Direction de l'Audit Interne

Outre la mise au point de la matrice des risques globaux au niveau du Groupe et les audits réalisés pour s'assurer de leur gestion, la Direction de l'Audit lors de ses missions :

- contrôle et teste l'application effective des Contrôles Internes Clés ;
- effectue une revue critique de l'autoévaluation du Contrôle Interne de l'entité auditée et les plans d'action relatifs.

Le périmètre d'investigation des missions d'audit n'est pas restreint à ces Contrôles Internes Clés ; il s'étend à l'étude en profondeur des processus et de leur efficacité, avec une focalisation différenciée sur la conformité et/ou la performance en fonction de la taille de l'organisation auditée et des enjeux et risques identifiés.

L'Audit Interne effectue également des interventions dans les entités récemment acquises afin de mesurer le niveau d'intégration au Groupe et de s'assurer de la correcte mise en place des règles et principes du Groupe.

La synthèse des missions permet d'identifier le cas échéant des risques émergents ou récurrents nécessitant création ou adaptation des outils et méthodologies de maîtrise des risques.

La Direction Générale a diligenté en 2011 des audits non planifiés sur des risques émergents, audits qui ont conduit à réviser certaines procédures internes.

En 2011, l'Audit Interne a réalisé 22 missions dans les domaines suivants :

- audits complets d'entités de taille moyenne ;
- audits de risques ou processus opérationnels ;
- audits post-acquisition pour les entités ayant rejoint le Groupe récemment ;
- analyse des autoévaluations de Contrôle Interne réalisées par les entités auditées ;
- audits de suivi de l'application des recommandations ;
- missions d'assistance.

## 10.6 Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés

Au-delà de :

- ses missions de réglementation ;
- ses missions d'organisation des clôtures comptables à travers le Groupe ;

### Le Comité de Responsabilité et d'Éthique

Le Comité de Responsabilité et d'Éthique structure la dynamique des *Principes de responsabilité*, la met à jour, valide ses évolutions. Il répond aux questions que tout collaborateur se poserait et auxquelles il ne trouverait pas réponse dans le guide d'accompagnement des *Principes de responsabilité* eux-mêmes, ni auprès de sa propre hiérarchie.

(cf. chapitre 2 paragraphe 2 "Développement durable – Le cadre")

### Le Comité Fraude

Le Comité Fraude a formalisé en 2010 la politique de lutte contre la fraude, et le processus de déclaration et de traitement des fraudes et soupçons de fraude, y compris les modifications de procédure ou pratiques permettant d'en éviter le renouvellement.

Les cas déclarés sont suivis par le Comité Fraude qui se réunit à une fréquence mensuelle. Les investigations sont décidées par le Comité Fraude et pilotées soit localement dans les entités, soit centralement par le Comité Fraude en fonction de la nature et de l'importance du sujet. Un *reporting* est établi et mise à jour mensuellement à cet effet. La synthèse de ce *reporting* est présentée annuellement au Comité d'Audit.

### 2011 : renforcement du dispositif de contrôle interne

En 2011, les efforts d'amélioration de l'identification et de la maîtrise des risques globaux, du contrôle périodique des résultats et de la performance, des pratiques de l'audit se sont poursuivis. L'année a été marquée, en ce qui concerne le dispositif de contrôle interne, par les éléments énoncés *supra*, notamment :

- la définition des procédures du Comité Fraude, et leur mise en œuvre opérationnelle dans ses actions d'investigation et d'analyse des cas de fraude détectés ;
- la mise en place des organisations de contrôle interne régionales, dans un système de contrôle interne à 3 niveaux : le management, le contrôle interne régional, l'audit interne ;
- la mise en place d'un progiciel de gestion des questionnaires d'autoévaluation et de suivi des plans d'action en lieu et place des outils "maison" utilisés jusqu'ici ;
- le déploiement des questionnaires d'autoévaluation du Contrôle Interne sur 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (formation des *managers* au contrôle interne, autoévaluation, définition et mise en œuvre de plan d'action de remédiation le cas échéant) y compris sur les entités issues de l'acquisition d'Areva Distribution ;
- la poursuite des travaux de gestion de la séparation des tâches dans les systèmes d'information.



La Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité assure les contrôles ci-après :

- contrôle qualitatif des liasses remontées mensuellement par les filiales ;
- vérification du résultat des traitements automatiques ;
- contrôle de l'intégrité de la base de données du logiciel de consolidation.

Par ailleurs, sous la responsabilité de la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité :

- les comptes consolidés du Groupe étant finalisés quelques semaines après la date de clôture annuelle ou semestrielle, des arrêtés comptables complets sont réalisés en filiales au 31 mai et au 30 novembre afin d'anticiper la majeure partie des écritures de consolidation de la période ;
- le périmètre de consolidation est établi ainsi que, en collaboration avec le Département Juridique, le pourcentage d'intérêt et le type de contrôle (contrôle exclusif, contrôle conjoint, influence significative) de chaque filiale, dont résulte la méthode de consolidation ;
- la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité transmet aux entités les instructions sur le déroulement du processus de clôture en précisant notamment le calendrier à respecter, les informations à saisir et les retraitements à effectuer ;

- les états financiers consolidés du Groupe sont analysés en détail pour comprendre et vérifier les principales contributions et la nature des opérations enregistrées ;
- les classements comptables sont vérifiés ; en particulier, l'établissement et la validation du tableau de variation des capitaux propres et du tableau des flux de trésorerie constituent des points de contrôle majeurs.

Les procédures de contrôle interne destinées à valider l'existence et la valeur des actifs et passifs reposent sur :

- la responsabilité de chaque filiale dans la déclinaison des procédures établies par le Groupe sur le contrôle interne ;
- la définition de niveaux de responsabilité pour autoriser et contrôler les opérations, la séparation des fonctions pour assurer le bien-fondé pour l'entreprise de toutes les transactions initiées, et sur l'intégration des outils de gestion et des outils comptables garantissant l'exhaustivité de l'enregistrement comptable des dites opérations ;
- l'application des normes IFRS par l'ensemble des filiales, en termes de fait générateur, méthode de valorisation et comptabilisation, dépréciation, contrôle ;
- les contrôles et analyses effectués par la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité, tels que décrits ci-devant.

## 10.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne

### Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Schneider Electric S.A.

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Schneider Electric S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225 235 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225 68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de Gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et

- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225 68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre

mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225 68 du Code de Commerce.

**Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225 68 du Code de Commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 21 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

**Mazars**

David CHAUDAT

**Ernst & Young et Autres**

Yvon SALAÜN

# > 11. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF\*\*



Schneider Electric applique le Code AFEP/MEDEF à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations	Pratique Schneider Electric
<p><b>Délaï d'examen des comptes par le Comité d'Audit</b> Les délais d'examen des comptes doivent être au minimum deux jours avant l'examen par le conseil.</p>	<p>Dans la pratique de Schneider Electric, le Comité d'Audit qui examine les comptes se tient après le Directoire qui arrête les comptes et la veille du conseil. Cependant, le dossier du comité qui contient les projets de comptes, est envoyé quatre à cinq jours auparavant.</p>
<p><b>Rémunération des mandataires sociaux</b> La rémunération fixe ne doit en principe être revue qu'à échéance relativement longue, par exemple trois ans.</p>	<p>La rémunération fixe des membres du Directoire est revue chaque année. En effet, lorsque M. Jean-Pascal Tricoire a accédé aux fonctions de Président du Groupe, sa rémunération n'était pas (et n'est toujours pas) positionnée par rapport au marché des dirigeants d'entreprises comparables. Le conseil a choisi alors de réduire progressivement l'écart par révisions annuelles de sa rémunération après appréciation de sa performance.</p>
<p><b>Régime de retraite supplémentaire</b> L'augmentation des droits potentiels ne doit représenter, chaque année, qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire.</p>	<p>Le Régime de Retraite Supplémentaire des dirigeants du Groupe (présenté page 125) prévoit que l'essentiel des droits est acquis à l'origine. Cependant, il reste conforme à l'esprit de la recommandation, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du fait que les droits sont plafonnés à 25 % de la rémunération moyenne ;</li> <li>• du très grand nombre d'années que ses bénéficiaires actuels auront à effectuer dans le régime avant de pouvoir en bénéficier.</li> </ul> <p>Le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à modifier ce régime afin de le mettre en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF (cf. pages 260-261 et 265-266)</p>







## Commentaires sur l'exercice

1. <u>Évolution des principaux marchés</u>	144
2. <u>Commentaires sur les comptes consolidés</u>	146
3. <u>Commentaires sur les comptes sociaux</u>	150
4. <u>Commentaires sur les résultats des participations</u>	150
5. <u>Perspectives</u>	150

## > 1. Évolution des principaux marchés

### Marché Industries et Constructeurs de machines

---

L'industrie et les marchés des constructeurs de machines (OEM) ont continué de progresser significativement en 2011, dans la continuité du net rebond opéré depuis le creux du cycle économique de mai 2009.

La dynamique a cependant changé en cours d'année. Le début d'année a été très actif, amplifié par le tremblement de terre de Fukushima (des clients anticipant des commandes par crainte des manques de composants électroniques). Le second semestre a été plus faible. Les OEM en Asie du Nord-Est (la Chine, la Corée, Taïwan, le Japon) ont été affectés par la politique de resserrement du crédit menée par la Chine pour enrayer l'inflation. Cependant, les secteurs des infrastructures et d'extraction en Chine ont continué de progresser significativement. Les investissements en Europe occidentale ont été impactés par l'incertitude produite par la crise de l'euro, tandis que les marchés américains se sont montrés particulièrement résilients, notamment durant les quatre derniers mois de l'année.

La dynamique a été très positive tout au long de l'année dans un certain nombre de nouvelles économies telles que l'Amérique du Sud, la Russie, l'Asie du Sud-Est, impulsée notamment par les segments de l'eau et de l'extraction minière.

Les événements politiques dans les pays méditerranéens ont affecté les investissements, notamment ceux liés avec l'eau (Égypte, Lybie). Dans le reste du monde, la standardisation des installations de traitement des eaux et une gestion plus complète du cycle de l'eau dans les grands milieux urbains a soutenu les investissements.

Les secteurs des mines, métaux et minéraux ont été très dynamiques cette année, avec des investissements significatifs dans des pays tels que le Brésil, le Canada, la Russie et l'Australie, impulsés tant par la production accrue de matières premières qu'une préoccupation pour contrôler et réduire la consommation d'énergie.

### Marché Bâtiments non résidentiels

---

Aux États-Unis, la construction non résidentielle a baissé sur l'année 2011 dans son ensemble, mais a montré des signes d'amélioration séquentielle à partir du second semestre. Les segments ayant connu la plus forte amélioration sont ceux de la santé, de l'éducation privée, des bâtiments manufacturiers et du commerce de détail.

Les pays européens ont souffert de la crise de la dette souveraine ainsi que des mesures d'austérité.

Dans les nouvelles économies, le marché de la construction non résidentielle a connu un dynamisme généré par un puissant processus d'urbanisation qui crée des besoins supplémentaires en locaux commerciaux et bâtiments publics.

Les solutions et les services de Schneider Electric sont conçus pour améliorer l'efficacité des bâtiments : les solutions intègrent le chauffage, la ventilation, la climatisation, le contrôle d'accès, la vidéosurveillance et le contrôle de l'éclairage sur des standards ouverts pour maximiser l'efficacité des bâtiments en améliorant la consommation énergétique et la sécurité des bâtiments.

En 2011, Schneider Electric a renforcé son offre pour la gestion énergétique et l'occupation des bâtiments avec l'intégration de Vizelia et D5X. Schneider Electric a également acquis Summit Energy, un leader de l'approvisionnement d'énergie et Viconics qui propose une série de thermostats sans fil.

### Marché Résidentiel

---

Aux États-Unis, le niveau faible de confiance des consommateurs et le resserrement des conditions de crédit ont continué de peser sur le marché résidentiel. Cependant, les mises en chantier de logements collectifs ont significativement repris en cours d'année, mais à partir d'un niveau très faible.

Dans la zone euro, après une chute sévère de la construction entre 2008 et 2010, le marché résidentiel s'est légèrement amélioré en 2011. Notons, cependant, que cette tendance se traduit par de grandes disparités selon les pays. Les pays ibériques continuent à subir une forte baisse de l'investissement ainsi que des niveaux élevés des stocks de logement. Dans le même temps, des pays comme la France sont dans une position intermédiaire et bénéficient

du soutien de la construction de nouveaux logements alors que les pays scandinaves et l'Allemagne ont été beaucoup moins touchés par la crise de la dette souveraine, et le marché a progressé plus significativement.

En Asie-Pacifique, la construction résidentielle a connu une croissance soutenue. Au Japon et en Nouvelle-Zélande, la fin de l'année a été marquée par d'importants flux de reconstruction à la suite des destructions dues aux tremblements de terre. Enfin, dans les nouvelles économies, la pression démographique et l'urbanisation sont des facteurs de soutien de long terme aux logements.

## Marché Régies et Infrastructures

### Énergie électrique

Les pays émergents maintiennent une croissance soutenue de leurs investissements dans les réseaux électriques pour accompagner leur croissance économique et la forte augmentation de la demande. Les pays matures ont modulé leurs plans d'investissement pour tenir compte d'un réseau vieillissant et des besoins liés au raccordement des énergies renouvelables, tout en préservant ou améliorant la qualité de fourniture. Il en résulte que le marché global de l'énergie électrique continue de profiter d'un taux de croissance global soutenu de l'ordre de 4 % à 6 %. La dynamique initiée par les "smart grids" ou réseaux intelligents se traduit par une activité accrue dans les projets pilotes ayant pour but de mettre au point des nouvelles technologies tout en testant de nouveaux modèles économiques. Elle conduit également à des investissements dans le contrôle des réseaux de distribution et des systèmes de conduite associés, qui offrent des retours sur investissements attractifs pour les gestionnaires de réseaux. L'accélération du raccordement des énergies renouvelables, le déploiement du véhicule électrique et la mise en place de la modulation de la demande (*demand response*) vont accentuer les besoins d'investissements supplémentaires à l'échelle mondiale.

### Pétrole & Gaz

En 2011, les marchés du pétrole et du gaz ont confirmé la reprise déjà engagée en 2010. Avec plus de 500 milliards de dollars

investis dans l'exploration et la production, l'investissement a bondi de 15 % en 2011, dépassant ainsi le niveau d'avant-crise de 2008.

Les incertitudes causées par les tensions géopolitiques au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (Printemps arabe) ainsi que par la crise de la dette souveraine n'ont pas modifié la confiance des compagnies pétrolières en 2011 qui ont poursuivi leurs investissements. Ces incertitudes de court-terme ne nuisent pas à la vision de long-terme puisque plus de 75 % de la demande d'énergie est fournie par les énergies fossiles.

Le Moyen-Orient a continué à investir pour maintenir ses capacités de production (notamment l'Arabie Saoudite) tandis que les champs de l'Iraq sont promis à des développements importants pour exploiter ses grandes réserves de pétrole et de gaz. En Amérique du Nord, l'investissement est soutenu par le gaz de schiste et le développement des sables bitumineux.

Schneider Electric a été présent dans toutes les régions stratégiques. Les grandes compagnies pétrolières et EPC (*Engineering Procurement & Construction*) sont clientes du Groupe depuis des années. Schneider Electric leur fournit des solutions de gestion et de contrôle de l'énergie leur permettant d'améliorer leur gestion de l'énergie et leur apporte des solutions innovantes dans l'exploitation des réserves dans un environnement parfois difficile.

En complétant son expertise dans le secteur Oil&Gas et ses capacités IT, l'acquisition de Telvent en juin 2011 devrait permettre à Schneider Electric de favoriser le développement des activités Solutions sur ces marchés.



## Marché Centres de données et réseaux

Les marchés mondiaux de l'IT ont progressé à un rythme modéré en 2011, sous l'effet d'un ralentissement en Europe durant le deuxième semestre. Cette tendance devrait se confirmer en 2012, qui s'annonce être une année moins dynamique. Après une forte croissance en 2010, l'augmentation des serveurs x86 (indicateur de référence du marché) a été plus modeste en 2011, soutenue par l'Asie et l'Amérique latine.

Dans le même temps, les moteurs de la croissance à long terme sont restés inchangés avec la migration vers le *Cloud* et des *Data Centres* plus importants, dans lesquels les entreprises de colocation en pleine croissance seront en compétition avec les opérateurs de télécommunications et les sous-traitants de l'IT. Les grands clients d'ITB dans le segment de la colocation, qui continuent à avoir un accès fort aux marchés des capitaux ou le soutien des

grands groupes de Private Equity, ainsi que les Telcos qui entrent en force dans ce marché, opèrent à des taux d'utilisation très élevés et doivent donc développer de nouveaux sites au niveau mondial pour satisfaire la demande.

Les solutions de Schneider Electric dans les *Data Centers* et ses offres de services ont également connu une forte croissance, confirmant ainsi le *leadership* d'ITB dans ces segments clés (tendance encore renforcée avec l'intégration d'Uniflair, Lee Technologies et Viridity). Schneider Electric a été nommé leader du marché par le cabinet d'analyse de marché IDC dans le segment à forte croissance du *Data Centre Infrastructure Management software*. Sur les marchés émergents, Schneider Electric a renforcé sa position en Inde, grâce notamment aux acquisitions de Luminous et APW President Systems Limited.

## > 2. Commentaires sur les comptes consolidés

### Commentaires sur l'activité et le compte de résultat consolidé

#### Évolution du périmètre de consolidation

##### Acquisitions de l'exercice

Le 7 janvier 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition de la majorité des actions d'APW President Systems Ltd., société indienne spécialisée dans la conception et la fabrication de baies et d'armoires électriques standards ou sur mesure, à destination notamment de clients finaux des télécoms et des technologies de l'information en Inde. APW President Systems Limited emploie environ 380 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 1,08 milliard de roupies indiennes (soit environ 17 millions d'euros) sur les douze mois à fin septembre 2010. Grâce à APW President Systems Limited, Schneider Electric se positionne pour saisir pleinement les opportunités du marché florissant de l'infrastructure IT en Inde comme à l'international, en particulier en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient. Le Groupe enrichit également son vivier de talents et accroît ses capacités d'exécution de solutions, allant de la salle des serveurs jusqu'au centre de données de très grande taille.

Le 24 mars 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition de Summit Energy Inc., société américaine leader des services externalisés pour l'énergie, portant sur l'approvisionnement et le développement durable, pour les entreprises industrielles, commerciales et les institutions. La société emploie plus de 350 personnes et sert les installations de ses clients dans plus de 90 pays. Summit Energy est une entreprise en croissance rapide, avec un chiffre d'affaires d'environ 65 millions de dollars américains sur l'année 2011. L'acquisition de Summit Energy élargit le portefeuille de services et de solutions en gestion de l'énergie de Schneider Electric et offre aux clients du Groupe les moyens d'optimiser leur consommation d'énergie, de l'approvisionnement jusqu'à l'utilisation. Elle renforce également l'offre en ligne d'audits énergétiques et environnementaux de Schneider Electric.

Le 31 mars 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un contrat portant sur l'acquisition auprès de Smartlink Network Systems Ltd. des actifs de la société indienne DIGILINK, leader de la fourniture de systèmes de câblage structuré en Inde. Basées à Bombay, les activités de DIGILINK emploient 92 personnes et ont dégagé sur l'année calendaire 2010 un chiffre d'affaires d'environ 1,55 milliard de roupies indiennes (environ 25 millions d'euros). Avec cette acquisition, Schneider Electric bénéficie du solide réseau de distribution de Digilink pour l'accès au marché diffus, ce qui vient compléter sa présence dans les segments des entreprises et génère des opportunités importantes de ventes croisées pour ses produits *Power* et *IT*.

Le 4 avril 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un contrat portant sur l'acquisition aux Etats-Unis de Lee Technologies, un leader des services pour les centres de données du marché nord-américain. Basée à Fairfax en Virginie, Lee Technologies emploie plus de 300 personnes et a dégagé en 2010 un chiffre d'affaires d'environ 140 millions de dollars américains (environ 104 millions d'euros). Lee Technologies apporte à Schneider Electric

sa gamme de prestations intégrant des services allant du conseil, de l'évaluation des sites, de la conception, de la spécification et sélection des équipements, jusqu'à l'intégration, la mise en service, la dotation en personnel sur site, la maintenance et le contrôle à distance en continu. Cet ensemble complet de services renforce les compétences de l'activité *IT* de Schneider Electric dans le domaine de la gestion des centres de données. Il complète sa capacité à fournir aux centres de données, qui constituent l'un des consommateurs d'énergie en plus forte progression dans le monde, le meilleur niveau de qualité en matière d'économies d'énergie et de fiabilité.

Le 30 mai 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition de 74 % de Luminous Power Technologies Pvt. Ltd., leader indien des onduleurs et des systèmes de stockage pour les particuliers et les petites et moyennes entreprises, afin de pallier les fréquentes coupures d'électricité. Luminous est un acteur de premier plan sur le marché indien des onduleurs et du stockage d'énergie. Ce marché d'environ 800 millions d'euros croît de plus de 20 % par an. Solidement implantée en Inde, Luminous compte près de 3 000 collaborateurs, répartis sur huit différents sites industriels en Inde et un en Chine. Son chiffre d'affaires pour l'exercice clos à fin mars 2011 s'est élevé à 11 milliards de roupies indiennes (soit environ 170 millions d'euros). Avec Luminous, Schneider Electric devient le leader du marché indien des onduleurs et de l'énergie sécurisée et accède à un réseau de distribution complémentaire.

Le 9 juin 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition de Leader Harvest Power Technologies Holdings Limited ("Leader & Harvest"), un des acteurs majeurs du marché chinois en forte croissance des variateurs de vitesse moyenne tension. Leader & Harvest, dont le siège est situé à Pékin, développe, produit et commercialise des variateurs de vitesse moyenne tension. La société emploie plus de 750 collaborateurs et possède un vaste réseau de distribution et de service réparti sur 30 provinces. Leader & Harvest a connu une croissance annuelle supérieure à 20 % ces dernières années et son chiffre d'affaires doit s'élever à environ 150 millions de dollars américains (environ 100 millions d'euros) sur l'année 2011. La gamme de Leader & Harvest est un excellent complément aux produits et solutions de Schneider Electric en automatismes industriels. Les variateurs moyenne tension constituent une composante essentielle des solutions d'efficacité énergétique des segments clés mines minéraux et métaux, et eau/traitement de l'eau.

Le 21 juillet 2011, Schneider Electric a annoncé l'établissement d'un partenariat avec la société chinoise NVC Lighting Holding Limited ("NVC Lighting") afin d'accélérer la présence de Schneider Electric dans les villes de petite taille en Chine, grâce aux canaux de distribution diffus bien établis de NVC Lighting. Ce partenariat fait bénéficier Schneider Electric d'un accès exclusif aux canaux diffus de NVC Lighting et permet d'importantes synergies commerciales. NVC Lighting est fortement implantée en Chine avec d'importants canaux diffus. Elle dispose d'un accès à plus de 3 000 points de vente, dont la moitié dans des villes et communes de petite taille.

Le 22 juillet 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord portant sur l'acquisition du groupe brésilien Steck Da Amazonia Industria Electrica Ltda. et ses affiliés ("le Groupe Steck"). Acteur de premier plan sur le segment en forte croissance de la distribution finale basse tension, le Groupe Steck (plus de 950 collaborateurs, chiffre d'affaires d'environ 180 millions de réals brésiliens (environ 80 millions d'euros) sur l'année 2011) s'adresse aux marchés de l'immobilier résidentiel et commercial, ainsi qu'aux secteurs industriels au Brésil. Cette opération permet à Schneider Electric d'élargir son portefeuille de produits et d'augmenter son accès aux marchés, lui donnant ainsi la possibilité de développer davantage sa présence dans les nouvelles économies, notamment en Amérique latine.

Le 1<sup>er</sup> juin 2011, Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de Telvent GIT SA ("Telvent") par le biais d'une offre publique, acteur majeur des logiciels et des solutions informatiques à forte valeur ajoutée dédiés à la gestion en temps réel d'infrastructures critiques dans les secteurs de l'électricité, du pétrole et du gaz, du traitement des eaux ainsi que du transport. L'acquisition de Telvent permet à Schneider Electric de proposer une plate-forme logicielle à haute valeur ajoutée, complémentaire de son offre dans le contrôle des équipements et la gestion logicielle pour la Smart Grid et les infrastructures efficaces. Le Groupe double également ses compétences globales dans le développement de logiciels et renforce ses capacités d'intégration informatique et de services associés. Schneider Electric a fait une offre d'achat en numéraire pour la totalité des actions de Telvent, à un prix de 40 dollars américains par action, soit une prime de 36 % par rapport au prix moyen de l'action Telvent sur les trois derniers mois. Cette offre a été clôturée avec succès le 30 août 2011.

### Acquisitions et cessions réalisées en 2010 et ayant un effet sur les comptes 2011

Les entités suivantes ont été acquises en cours d'exercice 2010 et leur consolidation en année pleine sur l'exercice 2011 constitue un effet de périmètre par rapport à l'exercice 2010 :

- CIMAC, consolidée à compter du 21 janvier 2010 ;
- Zicom Electronic Security Systems Limited, consolidée à compter du 5 mars 2010 ;
- SCADA group, consolidée à compter du 13 avril 2010 ;
- les activités Distribution d'Areva T&D, consolidées à compter du 7 juin 2010 ;
- Uniflair, consolidée à compter du 23 novembre 2010 ;
- Vizelia et D5X, consolidée à compter du 9 décembre 2010.

### Évolution des taux de change

L'évolution des devises par rapport à l'euro a un impact significatif sur l'exercice. Cet impact négatif est de 229 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé et de 32 millions d'euros sur l'EBITA <sup>(1)</sup> (effet des conversions uniquement).

### Chiffre d'affaires

Au 31 décembre 2011, le chiffre d'affaires consolidé de Schneider Electric s'élève à 22 387 millions d'euros, en hausse de 14,3 % à périmètre et taux de change courants par rapport au 31 décembre 2010.

Cette croissance se décompose en une hausse organique de 8,3 %, une contribution des acquisitions nette des cessions pour 7,3 % et un effet de change négatif de 1,3 %.



## Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

**Le chiffre d'affaires de Power** (37 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 8 297 millions d'euros au 31 décembre 2011. Il est en progression de 7,0 % en données courantes et de 7,6 % à périmètre et taux de change constants. Cette performance est principalement liée à l'activité produits qui continue de bénéficier d'une amélioration des marchés mondiaux de la construction et des infrastructures, du lancement de nouvelles offres et de l'expansion de la couverture géographique, notamment dans les nouvelles économies. L'activité solutions affiche un chiffre d'affaires quasi stable par rapport à 2010 malgré un recul des ventes de l'activité renouvelables, en raison de la révision par certains pays de leurs politiques publiques d'incitation.

**Le chiffre d'affaires d'Infrastructure** (22 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 4 897 millions d'euros au 31 décembre 2011. Il est en progression de 12,8 % en données courantes (comparatif 31 décembre 2010 incluant 1 878 millions d'euros de chiffre d'affaires Areva D à compter du 1<sup>er</sup> janvier) et de 7,5 % à périmètre et taux de change constants. Malgré une activité produits globalement stable, la croissance du chiffre d'affaires d'Infrastructure est tirée par la demande croissante de solutions des clients Pétrole et Gaz et Mines et Métaux et des projets d'infrastructures dans les nouvelles économies.

**Le chiffre d'affaires d'Industry** (20 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 4 404 millions d'euros au 31 décembre 2011. Il est en progression de 10,5 % en données courantes et de 10,4 % à périmètre et taux de change constants. La croissance

des produits bénéficie d'une demande industrielle globalement bien orientée, émanant en particulier des constructeurs de machines (OEM) dans les nouvelles économies. La performance d'Industry est également soutenue par l'activité solutions, en particulier sur le marché des OEM, porté par les systèmes pour les secteurs des mines, du pétrole et gaz et du ciment, par les solutions d'efficacité énergétique, ainsi que par la solidité des services industriels.

**Le chiffre d'affaires de IT** (14 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 3 237 millions d'euros au 31 décembre 2011. Il est en progression de 17,9 % en données courantes et de 10,3 % à périmètre et taux de change constants. L'activité est portée par l'activité solutions avec une croissance à deux chiffres qui reflète la demande forte pour les projets de centres de données complets et pour les services. Les produits bénéficient d'une conjoncture favorable, en particulier dans la zone Reste du Monde.

**Le chiffre d'affaires de Buildings** (7 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 1 552 millions d'euros au 31 décembre 2011. Il est en progression de 10,7 % en données courantes et de 4,8 % à périmètre et taux de change constants. L'activité solutions en forte croissance est supportée par les services sur une base installée importante et par les projets d'efficacité énergétique, tant dans les pays développés que dans les nouvelles économies. La faible croissance de l'activité produits est pénalisée par les conditions difficiles des marchés de la construction neuve dans les pays matures.

(1) L'EBITA (Earnings Before Interests, Taxes and Amortization of purchase accounting intangibles) est le résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions et avant perte de valeur des écarts d'acquisition.

## EBITA ajusté par secteur opérationnel

L'EBITA ajusté est défini comme l'EBITA avant Charges de restructuration et avant Autres produits et charges d'exploitation (dont Coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).

L'activité **Power** réalise un taux d'EBITA ajusté de 21 %, en diminution de 0,6 point par rapport au 31 décembre 2010.

L'activité **Infrastructure** réalise un taux d'EBITA ajusté de 10,4 %, stable par rapport à 2010 (10,3 %).

L'activité **Industry** réalise un taux d'EBITA ajusté de 17,7 %, en diminution de 1 point par rapport au 31 décembre 2010.

L'activité **IT** réalise un taux d'EBITA ajusté de 16,2 %, en diminution de 0,4 point par rapport au 31 décembre 2010.

L'activité **Buildings** réalise un taux d'EBITA ajusté de 9,3 %, en diminution de 1,3 point par rapport au 31 décembre 2010.

### Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de 415 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 347 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Le coût de la dette financière nette s'élève à 301 millions d'euros, en augmentation de 19 millions d'euros par rapport à l'exercice 2010. Cette augmentation est principalement due à une dette nette plus élevée.

Le résultat de change, y compris l'impact des couvertures de change prises par le Groupe, est négatif de 40 millions d'euros en 2011, contre un produit de 25 millions d'euros en 2010.

La composante financière des charges de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi représente une charge nette de 45 millions d'euros contre 49 millions d'euros en 2010.

Enfin les autres charges financières nettes, d'un montant de 37 millions d'euros, sont principalement expliquées par des frais bancaires liés à la mise en place ou au remboursement de lignes de crédit.

### Impôts

Le taux effectif d'impôt au 31 décembre 2011 s'élève à 23,1 % contre 24,0 % au 31 décembre 2010.

### Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est un produit de 28 millions d'euros au 31 décembre 2011. Elle est principalement constituée de la quote-part de résultat de la société Electroschild Samara en Russie (14 millions d'euros) et de la joint-venture Fuji Electric au Japon (12 millions d'euros).

### Intérêts minoritaires

Les intérêts des actionnaires minoritaires dans le résultat net de l'exercice 2011 s'élèvent à 84 millions d'euros contre 76 millions en 2010. Ils représentent la quote-part de résultats bénéficiaires attribuables principalement aux associés minoritaires de certaines sociétés chinoises.

### Résultat net

Le résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère s'élève à 1 820 millions d'euros, en progression de 100 millions d'euros par rapport à l'exercice 2010 (1 720 millions d'euros).

### Résultat net par action

Le résultat net par action (après prise en compte de la division du nominal de l'action Schneider Electric SA par deux, effective le 2 septembre 2011) s'élève à 3,39 euros en 2011 contre 3,30 euros en 2010.

## Commentaires sur le bilan et le tableau de flux de trésorerie consolidés

Le total du bilan consolidé s'élève à 35 886 millions d'euros au 31 décembre 2011, en hausse de 15,6 % par rapport au 31 décembre 2010. Les actifs non courants s'élèvent à 22 540 millions d'euros, soit 63 % du total de l'actif.

### Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition s'élèvent à 12 773 millions d'euros, soit 36 % du total de l'actif, en augmentation de 2 560 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010.

L'intégration des acquisitions réalisées en 2011 conduit à une augmentation de 2 356 millions d'euros. Les variations des taux de change conduisent à une augmentation de 142 millions d'euros.

Les tests de dépréciation n'ont pas conduit à comptabiliser de perte de valeur sur l'exercice.

### Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 7 277 millions d'euros, soit 20 % du total de l'actif, en hausse de 10 % par rapport au 31 décembre 2010.

### Actifs incorporels

Les marques représentent 2 529 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2011, en hausse de 103 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010 du fait principalement des entrées de périmètre Telvent, Steck et Luminous et des variations de change.

Les projets de développement de produits inscrits à l'actif du Groupe s'élèvent à 1 292 millions d'euros en valeur brute au 31 décembre 2011 (809 millions d'euros en valeur nette), compte tenu de la capitalisation des projets en cours pour 217 millions d'euros.

Les autres immobilisations incorporelles nettes, principalement composées de relations clientèles reconnues lors d'acquisitions, de logiciels et de brevets, augmentent de 252 millions d'euros en valeur nette par rapport au 31 décembre 2010, principalement en raison des incorporels reconnus au bilan pour 436 millions d'euros relatifs à Telvent, Leader & Harvest et Summit Energy.

### Actifs corporels

Les immobilisations corporelles nettes représentent 2 573 millions d'euros, en hausse de 236 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010, principalement du fait des entrées de périmètre 2011.

## Participations dans les entreprises associées

Les participations mises en équivalence s'élèvent à 489 millions d'euros, en hausse de 42 millions par rapport au 31 décembre 2010.

## Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants s'élèvent à 557 millions d'euros. Ils sont essentiellement constitués de titres de participation cotés pour 191 millions d'euros (actions AXA et NVC Lighting principalement) et d'actifs éventuels liés aux acquisitions.

## Trésorerie et endettement financier net

La capacité d'autofinancement dégagée par l'exploitation en 2011 s'élève à 2 579 millions d'euros contre 2 534 millions d'euros en 2010 ; elle représente 11,5 % du chiffre d'affaires (contre 12,9 % en 2010).

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) consomme 327 millions d'euros de liquidités : cette hausse du BFR est liée à l'augmentation des stocks en ligne avec la forte hausse du chiffre d'affaires.

Au total, les opérations d'exploitation génèrent une trésorerie positive de 2 252 millions d'euros en 2011, comparée à 2 262 millions d'euros en 2010.

Les investissements industriels nets du Groupe, qui incluent les projets de développement capitalisés, représentent un décaissement de 746 millions d'euros soit 3,3 % du chiffre d'affaires, contre un montant de 528 millions d'euros, soit 2,7 %, en 2010.

Les opérations d'acquisition ont représenté un décaissement de 2 873 millions d'euros en 2011 contre 1 754 millions d'euros en 2010, net de la trésorerie acquise. De nombreuses acquisitions ont eu lieu en 2011, telles que Telvent, Leader & Harvest, Luminous, Summit Energy, Steck et Digilink ; la principale acquisition de 2010 était Areva Distribution pour un montant de 1 208 millions d'euros.

Il n'y a pas eu de cessions d'actions propres en 2011, alors que des cessions d'actions propres avaient généré un surplus de trésorerie de 249 millions d'euros en 2010. Les décaissements au titre des dividendes sur la période s'élèvent à 925 millions d'euros dont 69 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des sociétés détenues. Ce montant est en augmentation comparé aux 241 millions d'euros versés en 2010 (dont 46 millions d'euros aux intérêts minoritaires) du fait de l'augmentation du dividende par action qui a été intégralement payé en numéraire (alors qu'une partie avait été payée en actions en 2010).

L'endettement financier net s'élève à 5 266 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit 32,7 % des capitaux propres. L'endettement financier net est en augmentation de 2 530 millions d'euros afin de financer les acquisitions de l'exercice.

La trésorerie (2 771 millions d'euros) comprend les disponibilités (1 515 millions d'euros), les valeurs mobilières de placement (634 millions d'euros) ainsi que des placements à court terme (622 millions d'euros), constitués d'instruments tels que billets de trésorerie, fonds communs de placement monétaires ou équivalents ou de dépôts à court terme.

Les dettes financières (8 037 millions d'euros) comportent essentiellement des emprunts obligataires (5 540 millions d'euros) et des emprunts non-courants auprès d'établissements de crédit (1 464 millions d'euros). Cinq nouveaux emprunts obligataires ont été émis en 2011 pour 1 692 millions d'euros au total tandis qu'un

emprunt obligataire de 500 millions d'euros a été remboursé à son terme.

## Capitaux propres

Les capitaux propres, part attribuable aux actionnaires de la société mère, s'élèvent à 15 898 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit 44 % du total du bilan. Ils augmentent de 1 113 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010, compte tenu principalement :

- du résultat de l'exercice pour 1 820 millions d'euros ;
- du versement du dividende 2010 pour 856 millions d'euros ;
- des pertes actuarielles sur les régimes à prestations définies pour 275 millions d'euros ;
- des écarts de change pour 159 millions d'euros ;
- de l'augmentation de capital pour 178 millions d'euros ;
- des exercices de *stock options* pour 51 millions d'euros ;
- des émissions d'actions nouvelles au titre des plans d'actions gratuites pour 38 millions d'euros.

Les intérêts minoritaires s'élèvent à 192 millions d'euros, en diminution de 12 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010 correspondant aux effets net du résultat de l'exercice (84 millions d'euros) et de la distribution de dividendes pour 69 millions d'euros et d'autres divers éléments négatifs pour 27 millions d'euros.

## Provisions

Les provisions, courantes et non courantes, s'élèvent à 3 363 millions d'euros, soit 9 % du total bilan, dont 960 millions d'euros présentent une échéance prévisionnelle de décaissement inférieure à un an. Ces provisions sont majoritairement constituées des engagements vis-à-vis du personnel concernant les retraites et soins médicaux pour 1 723 millions d'euros. La hausse de ces provisions de 219 millions d'euros est liée principalement à la variation des écarts actuariels, suite à la baisse des taux d'actualisations.

Les provisions, hors avantages du personnel, s'élèvent à 1 640 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ces provisions sont notamment destinées à couvrir les risques économiques pour 739 millions d'euros (risques fiscaux, risques financiers correspondant généralement à des garanties d'actif ou de passif), les risques liés aux produits pour 420 millions d'euros (garanties, litiges nés de produits défectueux identifiés), les opérations de restructuration pour 137 millions d'euros, les risques commerciaux pour 87 millions d'euros (litiges clients et pertes sur contrats à long terme) et les risques environnementaux pour 57 millions d'euros. La hausse des provisions de 176 millions d'euros est liée principalement aux acquisitions de l'exercice (pour 167 millions d'euros).

## Impôts différés

Les impôts différés actifs s'élèvent à 1 444 millions d'euros au 31 décembre 2011 et correspondent à des déficits fiscaux reportables activés pour 294 millions d'euros, à l'économie future d'impôt attachée aux provisions pour retraites pour 553 millions d'euros ainsi qu'aux provisions, charges à payer et pertes de valeur non déductibles pour 247 millions d'euros.

Les impôts différés passifs s'élèvent à 944 millions d'euros et sont principalement constitués des impôts différés reconnus sur les actifs incorporels comptabilisés lors des acquisitions (marques, relations clientèles et brevets).



## > 3. Commentaires sur les comptes sociaux

En 2011, les revenus du portefeuille de Schneider Electric SA s'élèvent à 1 436 millions d'euros contre 691 millions d'euros pour l'exercice précédent. La principale filiale contributrice est Schneider Electric Industries SAS qui a versé 1 300 millions d'euros de dividendes en 2011 (672 millions en 2010). Les charges d'intérêts nettes de produits d'intérêt s'élèvent à 80 millions d'euros (177 millions en 2010). Le résultat courant atteint ainsi 1 336 millions d'euros contre 497 millions d'euros en 2010.

Le 30 décembre 2011, Schneider Electric SA a facturé à Schneider Electric Industries SAS une compensation financière au titre de l'utilisation de la marque Schneider Electric pour 1,2 milliard d'euros.

Le résultat net de l'exercice s'élève ainsi à 2 604 millions d'euros contre 703 millions d'euros en 2010.

Les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent au 31 décembre 2011 à 11 701 millions d'euros contre 9 738 millions d'euros au 31 décembre 2010, prenant en compte le résultat 2011 ainsi que les variations résultant de la distribution de dividendes aux actionnaires pour 856 millions d'euros et des augmentations de capital pour 215 millions d'euros.

L'ensemble des dettes fournisseurs au bilan sont à échéance fin janvier au plus tard.

Schneider Electric SA a réalisé plusieurs émissions obligataires sur l'exercice pour un montant nominal total de 1,7 milliard d'euros et a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 2006 de 500 millions d'euros à son échéance du 18 juillet 2011.

## > 4. Commentaires sur les résultats des participations

### Schneider Electric Industries SAS

Le chiffre d'affaires est de 3,6 milliards d'euros en 2011 contre 3,4 milliards d'euros en 2010.

Le résultat d'exploitation est une perte de 88 millions d'euros contre un bénéfice de 22 millions d'euros en 2010.

Le résultat net est bénéficiaire de 992 millions d'euros contre 1 502 millions d'euros en 2010.

### Cofibel

Le résultat net de la Société s'élève à 2 millions d'euros contre 154 millions d'euros en 2010 (dont 152 millions d'euros de plus-value sur la cession de titres Schneider Electric SA).

### Cofimines

Le résultat net de la Société est de 16 millions d'euros en 2011 contre 34 millions d'euros en 2010 (dont 29 millions d'euros de plus-value sur la cession de titres Schneider Electric SA).

### Rémunérations et avantages des mandataires sociaux

Les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux figurent au chapitre 3 Gouvernement d'entreprise, paragraphe 8 "Intérêts et rémunérations des dirigeants" (pages 124 et suivantes).

## > 5. Perspectives

Les incertitudes relatives à l'économie mondiale pour 2012 limitent la visibilité. Le Groupe s'attend à une tendance à nouveau solide dans les nouvelles économies et à une dynamique de reprise en Amérique du Nord, tandis que l'Europe de l'Ouest devrait peser sur la croissance.

Dans ce contexte, et sauf changement important des conditions économiques, le Groupe prévoit une croissance organique nulle à légèrement positive de son chiffre d'affaires et une marge d'EBITA ajusté entre 14 % et 15 %.





## Comptes consolidés au 31 décembre 2011

1. Compte de résultat consolidé	152
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés	154
3. Bilan consolidé	156
4. État de variation des capitaux propres	158
5. Annexe aux comptes consolidés	159
6. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	217

## > 1. Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros sauf le résultat par action)	Note	Exercice 2011	Exercice 2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	3	<b>22 387</b>	<b>19 580</b>
Coûts des ventes		(13 958)	(11 842)
<b>Marge brute</b>		<b>8 429</b>	<b>7 738</b>
Recherche et développement	4	(539)	(450)
Frais généraux et commerciaux		(4 658)	(4 269)
<b>EBITA ajusté *</b>		<b>3 232</b>	<b>3 019</b>
Autres produits et charges d'exploitation	6	(8)	8
Charges de restructuration	7	(145)	(96)
<b>EBITA **</b>		<b>3 079</b>	<b>2 931</b>
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	8	(226)	(228)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>2 853</b>	<b>2 703</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		30	24
Coût de l'endettement financier brut		(331)	(306)
<b>Coût de la dette financière nette</b>		<b>(301)</b>	<b>(282)</b>
Autres produits et charges financiers	9	(114)	(65)
<b>Résultat financier</b>		<b>(415)</b>	<b>(347)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>2 438</b>	<b>2 356</b>
Impôts sur les sociétés	10	(562)	(566)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		28	6
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>1 904</b>	<b>1 796</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dont part attribuable aux actionnaires de la société mère</li> <li>• dont actionnaires minoritaires</li> </ul>		1 820 84	1 720 76
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) par action (en euros/action)	21.3	3,39	3,30
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) après dilution (en euros/action)		3,35	3,28

\* EBITA ajusté (Earnings Before Interests, Taxes, Amortization of purchase accounting intangibles).

Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions, avant perte de valeur des écarts d'acquisition, avant les autres produits et charges d'exploitation, et avant charges de restructuration.

\*\* EBITA (Earnings Before Interests, Taxes and Amortization of purchase accounting intangibles).

Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions et avant perte de valeur des écarts d'acquisition.

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

## Autres éléments du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2011	Exercice 2010
<b>Résultat net</b>	<b>1 904</b>	<b>1 796</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
Écarts de conversion	159	944
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	(87)	31
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	(60)	(32)
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	(275)	(6)
Impôts sur les éléments directement reconnus en capitaux propres	129	3
<b>Total du résultat global reconnu en capitaux propres</b>	<b>(134)</b>	<b>940</b>
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>1 770</b>	<b>2 736</b>
Attribuable :		
• aux actionnaires de la société mère	1 694	2 649
• aux participations ne donnant pas le contrôle	76	87

*L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.*



## > 2. Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	Exercice 2011	Exercice 2010
<b>I – Trésorerie provenant des activités d'exploitation :</b>			
Résultat net consolidé		1 904	1 796
Perte/(profit) des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		(28)	(6)
<i>Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :</i>			
Amortissements des immobilisations corporelles		386	358
Amortissements des immobilisations incorporelles		380	387
Perte de valeur des actifs non courants		31	29
Augmentation/(diminution) des provisions		(89)	(49)
(Plus) ou moins-values sur cessions d'actifs immobilisés		12	(21)
Différence entre l'impôt payé et la charge d'impôt		(65)	14
Autres éléments sans impact sur les flux de trésorerie		48	26
<b>Autofinancement d'exploitation</b>		<b>2 579</b>	<b>2 534</b>
<hr/>			
Diminution/(augmentation) des créances d'exploitation		(280)	(291)
Diminution/(augmentation) des stocks et travaux en cours		(38)	(515)
(Diminution)/augmentation des dettes d'exploitation		(41)	373
Autres actifs et passifs courants		32	161
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>(327)</b>	<b>(272)</b>
<hr/>			
<b>Total I</b>		<b>2 252</b>	<b>2 262</b>
<b>II – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations d'investissement :</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles		(515)	(376)
Cessions d'immobilisations corporelles		52	84
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		(297)	(239)
Cessions d'immobilisations incorporelles		14	3
<b>Investissement net d'exploitation</b>		<b>(746)</b>	<b>(528)</b>
Investissement financier net	2	(2 873)	(1 754)
Autres opérations financières à long terme		(54)	5
Actifs de retraite à long terme		(64)	-
<b>Sous-total</b>		<b>(2 991)</b>	<b>(1 749)</b>
<hr/>			
<b>Total II</b>		<b>(3 737)</b>	<b>(2 277)</b>
<b>III – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations de financement :</b>			
Émission d'emprunts	24	1 692	1 000
Remboursement d'emprunts		(500)	(1 160)
Vente/(achat) d'actions propres		-	249
Augmentation/(diminution) des autres dettes financières		432	(273)
Augmentation/(réduction) de capital en numéraire		210	305
Dividendes versés : Schneider Electric SA *		(856)	(195)
Minoritaires		(69)	(46)
<b>Total III</b>		<b>909</b>	<b>(120)</b>

**COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011**  
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	Exercice 2011	Exercice 2010
<b>IV - Effet net des conversions :</b>		(166)	6
<b>Variation nette de trésorerie : I + II + III + IV</b>		<b>(742)</b>	<b>(129)</b>
Trésorerie nette en début de période		3 296	3 425
Variation de trésorerie		(742)	(129)
<b>TRÉSORERIE NETTE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>20</b>	<b>2 554</b>	<b>3 296</b>

\* Les dividendes versés en 2010 s'élevaient à 525 millions d'euros dont 330 millions d'euros réglés en actions.  
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.



## > 3. Bilan consolidé

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2011	31/12/2010
<b>Actifs non courants :</b>			
Écarts d'acquisition, nets	11	12 773	10 213
Immobilisations incorporelles, nettes	12	4 704	4 258
Immobilisations corporelles, nettes	13	2 573	2 337
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes		7 277	6 595
Participations dans les entreprises associées	14	489	447
Actifs financiers disponibles à la vente	15.1	296	410
Autres actifs financiers non courants	15.2	261	144
Actifs financiers non courants		557	554
Actifs d'impôt différé	16	1 444	1 023
<b>Total actifs non courants</b>		<b>22 540</b>	<b>18 832</b>
<b>Actifs courants :</b>			
Stocks et en-cours	17	3 349	3 139
Clients et créances d'exploitation	18	5 484	4 441
Autres créances et charges constatées d'avance	19	1 638	1 212
Actif financier courant	15.3	104	38
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	2 771	3 389
<b>Total actifs courants</b>		<b>13 346</b>	<b>12 219</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>35 886</b>	<b>31 051</b>

*L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.*

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2011	31/12/2010
<b>Capitaux propres</b>	21		
Capital social		2 196	2 176
Primes d'émission, de fusion, d'apport		6 690	6 495
Réserves consolidées et autres réserves		6 864	6 133
Réserves de conversion		148	(19)
<b>Total capitaux propres (part attribuable aux actionnaires de la société mère)</b>		<b>15 898</b>	<b>14 785</b>
Actionnaires minoritaires		192	204
<b>Total capitaux propres</b>		<b>16 090</b>	<b>14 989</b>
<b>Provisions non courantes</b>			
Provisions pour retraites et engagements assimilés	22	1 723	1 504
Autres provisions non courantes	23	680	588
<b>Provisions non courantes</b>		<b>2 403</b>	<b>2 092</b>
<b>Dettes non courantes</b>			
Emprunts obligataires	24	5 540	3 845
Dettes financières à plus d'un an	24	1 387	1 165
Dettes financières non courantes		6 927	5 010
Passifs d'impôt différé	16	944	957
Autres dettes à long terme	25	235	128
<b>Total passifs non courants</b>		<b>10 509</b>	<b>8 187</b>
<b>Dettes courantes</b>			
Fournisseurs et dettes d'exploitation		4 094	3 432
Dettes fiscales et sociales		2 320	1 760
Provisions courantes	23	960	876
Autres passifs courants		803	692
Dettes financières courantes	24	1 110	1 115
<b>Total passifs courants</b>		<b>9 287</b>	<b>7 875</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>35 886</b>	<b>31 051</b>

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.



## > 4. État de variation des capitaux propres

(en millions d'euros sauf nombre d'actions)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission de fusion d'apport	Actions d'auto-contrôle	Réserves consolidées	Différence de conversion	Total attribuable aux actionnaires de la société mère	Part des actionnaires minoritaires	TOTAL
<b>31 décembre 2009 <sup>(1)</sup></b>	<b>262 752</b>	<b>2 102</b>	<b>5 934</b>	<b>(324)</b>	<b>4 969</b>	<b>(952)</b>	<b>11 729</b>	<b>131</b>	<b>11 860</b>
Résultat net de la période					1 720		1 720	76	1 796
Autres éléments du résultat global					(4)	933	929	11	940
Résultat global de la période					1 716	933	2 649	87	2 736
Augmentation de capital	6 497	52	422				474		474
Plans de souscription d'actions	2 710	22	139				161		161
Dividendes distribués					(525)		(525)	(46)	(571)
Variation de l'auto-détention				249			249		249
Stock-option					30		30		30
Autres				1	17		18	32	50
<b>31 décembre 2010</b>	<b>271 959</b>	<b>2 176</b>	<b>6 495</b>	<b>(74)</b>	<b>6 207</b>	<b>(19)</b>	<b>14 785</b>	<b>204</b>	<b>14 989</b>
Résultat net de la période					1 820		1 820	84	1 904
Autres éléments du résultat global					(293)	167	(126)	(8)	(134)
Résultat global de la période					1 527	167	1 694	76	1 770
Division par 2 du nominal des actions	271 959								
Augmentation de capital	3 856	15	162				178		178
Plans de souscription d'actions	1 169	5	33				37		37
Dividendes distribués					(856)		(856)	(69)	(925)
Stock-option					51		51		51
Autres <sup>(2)</sup>					9		9	(19)	(10)
<b>31 décembre 2011</b>	<b>548 943</b>	<b>2 196</b>	<b>6 690</b>	<b>(74)</b>	<b>6 938</b>	<b>148</b>	<b>15 898</b>	<b>192</b>	<b>16 090</b>

(1) Données au 31 décembre 2009 retraitées des coûts d'acquisition et CVAE.

(2) Dont 9 millions d'euros liés au plan d'actionariat salarié et (19) millions d'euros liés à l'ajustement de l'allocation du prix d'acquisition Areva D.

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.



## > 5. Annexe aux comptes consolidés

Les montants sont exprimés en millions d'euros sauf mention contraire.

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Les états financiers consolidés du Groupe Schneider Electric pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 ont été arrêtés par le Directoire du 17 février 2012, examinés par le Conseil de Surveillance du 21 février 2012 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012.

Les activités principales du Groupe sont décrites au chapitre 1 du Document de Référence.

### SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

<b>Note 1</b> Principes comptables	160	<b>Note 18</b> Clients et créances d'exploitation	181
<b>Note 2</b> Évolution du périmètre de consolidation	166	<b>Note 19</b> Autres créances et charges constatées d'avance	181
<b>Note 3</b> Information sectorielle	168	<b>Note 20</b> Trésorerie et équivalents de trésorerie	182
<b>Note 4</b> Recherche et développement	170	<b>Note 21</b> Capitaux propres	182
<b>Note 5</b> Dotations aux amortissements	171	<b>Note 22</b> Provisions pour retraites et engagements assimilés	190
<b>Note 6</b> Autres produits et charges d'exploitation	171	<b>Note 23</b> Provisions	196
<b>Note 7</b> Charges de restructuration	171	<b>Note 24</b> Dettes financières (courantes et non courantes)	197
<b>Note 8</b> Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	172	<b>Note 25</b> Autres dettes à long terme	199
<b>Note 9</b> Autres produits et charges financiers	172	<b>Note 26</b> Instruments financiers	200
<b>Note 10</b> Impôt sur les sociétés	173	<b>Note 27</b> Effectifs	204
<b>Note 11</b> Écarts d'acquisition	174	<b>Note 28</b> Opérations avec des parties liées	204
<b>Note 12</b> Immobilisations incorporelles	175	<b>Note 29</b> Engagements et passifs éventuels	205
<b>Note 13</b> Immobilisations corporelles	177	<b>Note 30</b> Événements postérieurs à la clôture	205
<b>Note 14</b> Participations dans les entreprises associées	179	<b>Note 31</b> Honoraires des Commissaires aux comptes	206
<b>Note 15</b> Actifs financiers	179	<b>Note 32</b> Liste des sociétés consolidées	207
<b>Note 16</b> Impôts différés par nature	180		
<b>Note 17</b> Stocks et en-cours	180		



## Note 1 Principes comptables

### 1.1 – Référentiel comptable

Les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2011. Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Les nouvelles normes et interprétations suivantes applicables sur la période n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2011 :

- amendement d'IAS 32 – *Classement des droits de souscription émis* ;
- amendement d'IAS 24 révisée – *Informations à fournir au titre des parties liées* ;
- améliorations annuelles 2010 des IFRS (mai 2010) ;
- amendement IFRIC 14 – *Paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal* ;
- IFRIC 19 – *Extinction de dettes financières par émission d'instruments de capitaux propres*.

Ces principes appliqués par Schneider Electric au 31 décembre 2011 ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB ; en effet, l'application des amendements et interprétations dont la mise en œuvre est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 dans le référentiel publié par l'IASB mais non encore obligatoire dans le référentiel tel qu'endossé par l'Union européenne serait sans incidence significative.

Enfin, le Groupe n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes, qui n'ont pas été endossées par l'Union européenne au 31 décembre 2011 ou dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2011 :

- normes endossées :
  - IFRS 7 – *Information à fournir dans le cadre des transferts d'actifs financiers*,
- normes non endossées :
  - amendement d'IAS 1 – *Présentation des postes des autres éléments du résultat global (OCI)* ;
  - amendement d'IAS 12 – *Recouvrement des actifs sous-jacents* ;
  - IAS 19 Révisée – *Avantages au personnel* ;
  - IAS 27 Révisé – *États financiers individuels* ;
  - IAS 28 Révisée – *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* ;
  - amendement d'IAS 32 – *Compensation des actifs financiers et des passifs financiers* ;
  - amendement IFRS 7 – *Informations à fournir – compensation des actifs financiers et des passifs financiers* ;
  - IFRS 9 – *Instruments financier* ;
  - IFRS 10 – *États financiers consolidés* ;
  - IFRS 11 – *Partenariats* ;
  - IFRS 12 – *Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités* ;
  - IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur* ;
  - amendement d'IFRS 1 – *Hyperinflation sévère et suppression des dates d'application ferme pour les premiers adoptants* ;

- IFRIC 20 – *Frais de déblaiement engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert*.

Le processus de détermination par Schneider Electric des impacts potentiels sur les comptes consolidés du Groupe est en cours. Le Groupe n'anticipe pas, à ce stade de l'analyse, d'impact significatif sur ses comptes consolidés, à l'exception d'IFRS 10 et d'IFRS 11 pour laquelle les impacts sont en cours d'évaluation sur les entités actuellement consolidées en intégration proportionnelle, et d'IFRS 9, compte tenu des incertitudes pesant sur le processus d'adoption en Europe.

Les états de synthèse portent sur les comptes établis selon les normes IFRS au 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010. Les états financiers 2009, inclus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2010 sous le n° D.10-0125, sont incorporés par référence.

### 1.2 – Bases d'évaluation

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique, à l'exception des instruments dérivés et des actifs financiers disponibles à la vente qui ont été évalués à leur juste valeur. Les passifs financiers sont évalués selon le principe du coût amorti. Les valeurs comptables des actifs et passifs couverts et de leurs instruments de couverture sont évaluées à la juste valeur.

### 1.3 – Utilisation d'estimations et hypothèses

La préparation des états financiers implique que la Direction du Groupe ou des filiales procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les montants de charges et de produits du compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Ces hypothèses concernent principalement :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles (note 1.10) ;
- la valeur de réalisation des stocks et travaux en-cours (note 1.12) ;
- la valeur recouvrable des créances d'exploitation (note 1.13) ;
- l'évaluation des paiements fondés sur des actions (note 1.19) ;
- l'estimation des provisions pour risques et charges, et en particulier les provisions pour garantie (note 1.20) ;
- l'évaluation des engagements de retraite (note 22).

### 1.4 – Principes de consolidation

Les filiales sur lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le contrôle exclusif s'entend comme un contrôle exercé par tout moyen, tel que la détention d'un intérêt majoritaire en droits de vote, la détention d'intérêts minoritaires significatifs, ou des contrats ou accords avec les autres actionnaires.

Les participations dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un nombre limité d'autres actionnaires, telles que sociétés en participation et accords de coopération, sont consolidées par intégration proportionnelle conformément au traitement de référence prévu par la norme IAS 31 – *Participations dans les coentreprises*.

Les participations sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont comptabilisées en appliquant la méthode de la mise en équivalence. L'influence notable est présumée établie lorsque le Groupe détient plus de 20 % des droits de vote.

Les acquisitions ou cessions de sociétés intervenues en cours d'exercice sont prises en compte dans les états financiers consolidés à partir de la date de prise ou jusqu'à la date de perte du contrôle effectif.

Les opérations et soldes intragroupe sont éliminés.

La liste des principales filiales et participations consolidées est présentée en note 32.

La consolidation est réalisée à partir de comptes clos au 31 décembre de l'exercice, à l'exception de certaines sociétés mises en équivalence. Toutefois pour ces dernières, les comptes incorporés sont arrêtés au 30 septembre de l'exercice (décalage maximal de trois mois, en conformité avec les règles du référentiel).

## 1.5 – Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*. Conformément à l'option prévue par la norme IFRS 1 – *Première Adoption des IFRS*, les regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004 n'ont pas été retraités. Les coûts d'acquisition significatifs sont présentés dans la ligne "Autres produits et charges" du compte de résultat.

Les actifs, passifs, et passifs éventuels de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur, au terme d'une période d'évaluation pouvant atteindre 12 mois suivant la date d'acquisition.

La différence existant entre le coût d'acquisition et la part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs à la date d'acquisition est comptabilisée en écart d'acquisition. Lorsque le coût d'acquisition est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs identifiés acquis, l'écart est immédiatement reconnu en résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an (note 1.10 ci-dessous). Le cas échéant, les pertes de valeur sont comptabilisées dans le poste Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions.

## 1.6 – Conversion des états financiers des filiales étrangères

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro.

Les états financiers des filiales utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euros en utilisant :

- le cours officiel à la date de clôture pour les actifs et passifs ;
- le cours moyen de l'exercice pour les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie.

Les différences de conversion résultant de l'application de ces cours sont enregistrées dans le poste Réserves de conversion dans les capitaux propres consolidés. Conformément à la norme IFRS 1 – *Première Adoption des IFRS*, les écarts de conversion cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ont été mis à zéro par la contrepartie des réserves consolidées sans impact sur les capitaux propres totaux.

## 1.7 – Transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement des

transactions ou le cours de couverture. À la clôture, les montants à payer ou à recevoir libellés en monnaies étrangères sont convertis en devise fonctionnelle au taux de change de clôture ou au taux de couverture. Les différences de conversion relatives aux transactions en devises étrangères sont enregistrées dans le résultat financier. Le traitement des couvertures de change est précisé en note 1.22.

## 1.8 – Immobilisations incorporelles

### Immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées au bilan à leur coût historique. Elles sont ensuite évaluées selon le modèle du coût, qui constitue le traitement de référence de la norme IAS 38 – *Immobilisations incorporelles*.

Les actifs incorporels (principalement des marques et des listes clients) acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises sont enregistrés au bilan à leur juste valeur, déterminée sur la base d'évaluations externes pour les plus significatifs et internes pour les autres. Ces évaluations sont réalisées selon les méthodes généralement admises, fondées sur les revenus futurs. Leur valeur fait l'objet d'un suivi régulier afin de s'assurer qu'aucune perte de valeur ne doit être comptabilisée.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité, en tenant compte le cas échéant de la durée de leur protection par des dispositions légales et réglementaires. La valeur des immobilisations incorporelles amorties est testée dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

L'amortissement et les pertes de valeur de ces incorporels sont présentés sur une ligne spécifique du compte de résultat "Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions".

### Marques

Les marques acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises ne sont pas amorties lorsque leur durée de vie présente un caractère indéterminé.

Les critères qui permettent de fixer le caractère indéterminé ou non de la durée de vie de ces marques et, le cas échéant, leur durée de vie sont les suivants :

- notoriété de la marque ;
- pérennité de la marque en fonction de la stratégie d'intégration de la marque acquise au portefeuille de marques du Groupe.

La valeur des marques non amorties est testée au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une dépréciation est comptabilisée.

### Immobilisations incorporelles générées en interne

#### Dépenses de recherche et développement

Les dépenses de recherche sont comptabilisées en charge au moment où elles sont encourues.

Le Groupe a mis en place à compter de 2004 les systèmes nécessaires pour permettre le suivi et la capitalisation au bilan des coûts de développement. En conséquence, seuls les projets relatifs au développement de nouveaux produits lancés à partir de 2004 sont capitalisés.



Les dépenses de développement de nouveaux projets sont immobilisées dès lors que les critères suivants sont strictement respectés :

- le projet est nettement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée et le Groupe a l'intention et la capacité financière de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet ;
- le Groupe alloue les ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement ;
- il est probable que le projet développé générera des avantages économiques futurs qui bénéficieront au Groupe.

Les frais de développement ne répondant pas à ces critères sont enregistrés en charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les projets de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie de la technologie sous-jacente, comprise généralement entre 3 et 10 ans. L'amortissement des projets ainsi capitalisés est incorporé au prix de revient des produits correspondants et enregistré en coûts des ventes lorsque les produits sont vendus.

### Mise en place de progiciels

Les coûts (internes et externes) se rapportant à la mise en place de progiciels de type ERP (progiciels intégrés) sont immobilisés dès lors qu'ils se rapportent à la phase de programmation, de codification et de tests. Ils sont amortis sur la période d'usage de tels progiciels. L'amortissement du progiciel SAP bridge en cours de déploiement dans le Groupe se fait, conformément au paragraphe 98 de la norme IAS 38, sur la base du rythme de consommation des avantages économiques futurs attendus représentatifs de l'actif, à savoir le mode des unités de production. Ces unités de production sont égales au nombre d'utilisateurs de la solution déployés par rapport au nombre d'utilisateurs cibles à la fin du déploiement.

## 1.9 – Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement composées de terrains, constructions et matériels de production et sont enregistrées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur, selon le traitement de référence de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire au niveau des composants ayant des durées d'utilisation distinctes qui constituent les immobilisations. Ces durées correspondent en général aux durées d'utilité suivantes :

Constructions :	20 à 40 ans
Installations techniques, matériels et outillages :	3 à 10 ans
Autres :	3 à 12 ans

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles directement rattachées à l'activité (lignes de production par exemple) tiennent compte des cycles de vie estimés des produits.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont revues périodiquement, et peuvent être modifiées prospectivement selon les circonstances.

Il est tenu compte de la valeur résiduelle des immobilisations dans le calcul des amortissements lorsque cette valeur résiduelle est jugée significative.

Les amortissements sont comptabilisés en charge de l'exercice ou sont incorporés au coût de production des stocks ou au prix de revient des immobilisations incorporelles générées en interne. Ils

sont donc comptabilisés au compte de résultat en coût des ventes, en coût de recherche et développement ou en frais généraux et commerciaux selon les cas.

Les immobilisations corporelles font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une dépréciation complémentaire est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres produits et charges d'exploitation.

### Contrats de location

Les biens utilisés dans le cadre de contrats de location sont immobilisés, en contrepartie d'une dette financière, lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens.

Les contrats de location dans lesquels les risques et avantages ne sont pas transférés au Groupe sont classés en location simple. Les paiements au titre des locations simples sont comptabilisés en charge de façon linéaire sur la durée du contrat.

### Coûts d'emprunt

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 (date de la première application de la version révisée d'IAS 23 – *Coûts d'emprunt*), les coûts d'emprunt encourus pendant la période de construction et d'acquisition d'un actif qualifié au sens de la norme sont capitalisés dans les coûts de cet actif s'il est probable que l'actif générera des avantages économiques futurs et si ces coûts peuvent être estimés de façon fiable. Sinon, ils sont comptabilisés en charges de la période. Jusqu'en 2008, ces coûts étaient systématiquement passés en charges lorsqu'ils étaient encourus.

## 1.10 – Dépréciations d'actifs

Le Groupe procède, conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs long terme selon le processus suivant :

- pour les actifs corporels et incorporels amortis, le Groupe évalue à chaque clôture s'il existe un indice de perte de valeur sur ces immobilisations. Ces indices sont identifiés par rapport à des critères externes ou internes. Le cas échéant, un test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur nette comptable à la valeur recouvrable qui correspond à la plus élevée des deux valeurs suivantes : prix de vente diminué du coût de cession ou valeur d'utilité ;
- pour les actifs incorporels non amortis et les écarts d'acquisition, un test de dépréciation est effectué au minimum une fois par an, et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés, généralement sur une durée n'excédant pas 5 ans. Ces flux de trésorerie futurs résultent des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe à la date d'évaluation affecté d'une prime de risque en fonction de la zone géographique considérée. Le CMPC est de 8,1 % au 31 décembre 2011, en légère diminution par rapport au taux du 31 décembre 2010 (8,4 %). Il a été déterminé à partir d'un taux d'intérêt long terme de 3,7 % correspondant à la moyenne des OAT échéance 10 ans des dernières années, d'une prime correspondant à la moyenne de celles constatées sur les financements obtenus par le Groupe sur le dernier trimestre 2011, ainsi que sur des risques géographiques correspondant aux risques pays pondérés de l'activité du Groupe dans ces pays.

Le taux de croissance à l'infini est égal à 2 % et n'a pas évolué par rapport à l'exercice précédent.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles ces actifs peuvent être affectés. L'UGT est le plus petit groupe d'actifs qui inclut l'actif testé et qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les unités génératrices de trésorerie en 2011 sont *Power, Infrastructure, Industry, IT, Buildings et CST*. *Power, Industry, IT et Buildings* constituent des divisions depuis la mise en place de la nouvelle organisation au 1<sup>er</sup> janvier 2010. *CST* a été regroupée en 2011 dans la division *Industry*, dont elle partage les caractéristiques, pour les besoins de présentation. *Infrastructure (précédemment nommée Energy)* a été créée en 2011 afin de combiner l'ensemble des activités Moyenne Tension du Groupe, y compris celles d'Areva Distribution, ainsi que celles de Telvent. Le chiffre d'affaires et les résultats relatifs aux activités Moyenne tension, reportés en 2010 dans la division *Power* sont désormais reportés dans la division *Energy*. Les actifs ont été réalloués aux UGT au niveau le plus fin en fonction des activités auxquelles ils appartiennent ; les actifs appartenant à plusieurs activités ont été alloués à chaque activité (*Power, Infrastructure* et *Industry* principalement) au prorata de leur chiffre d'affaires.

Le CMPC utilisé pour déterminer la valeur d'utilité de chaque UGT est de 8,1 % pour *CST*, 8,8 % pour *Industry, Power* et *IT*, 8,3 % pour *Buildings* et 9,1 % pour *Infrastructure*.

Les écarts d'acquisition sont affectés au moment de leur première comptabilisation. L'affectation aux UGT est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions.

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur comptable. Lorsque l'UGT testée comporte un écart d'acquisition, la dépréciation lui est affectée prioritairement.

### 1.11 – Actifs financiers non courants

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie des titres disponibles à la vente. Ils sont initialement enregistrés au coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur, lorsque celle-ci peut être déterminée de façon fiable.

Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur peut être déterminée de façon fiable et correspond au cours de Bourse à la date de clôture (Niveau 1 de la hiérarchie des justes valeurs IFRS7).

Lorsque la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable (Niveau 3), les titres sont maintenus à leur coût net des dépréciations éventuelles. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée en fonction de la part du Groupe dans l'actif net, la rentabilité future attendue et les perspectives de développement de l'entité représentative de l'investissement. Cette règle est notamment appliquée pour les titres non cotés.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans une rubrique séparée des capitaux propres (autres réserves) jusqu'à la cession effective des titres, date à laquelle elles sont recyclées en résultat. Par ailleurs, lorsqu'une perte de valeur identifiée est considérée comme significative ou durable au regard des circonstances, celle-ci est comptabilisée en résultat financier.

Les prêts, présentés en autres actifs financiers non courants, sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les créances financières à long terme sont actualisées lorsque l'effet de l'actualisation est jugé significatif.

### 1.12 – Stocks et travaux en cours

Les stocks et travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée (coût d'acquisition ou coût de production généralement déterminé selon la méthode du prix moyen pondéré) ou de leur valeur de réalisation nette estimée.

La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé net des coûts restant à encourir pour l'achèvement des produits et/ou la réalisation de la vente.

Les pertes de valeur des stocks sont comptabilisées en coût des ventes.

Le coût des travaux en cours, produits finis et semi-finis, comprend les coûts des matières et de la main-d'œuvre directe, les coûts de sous-traitance, l'ensemble des frais généraux de production sur la base de la capacité normale de production et la part des coûts de recherche et développement rattachable au processus de production (correspondant à l'amortissement des projets capitalisés mis en production et aux dépenses de maintenance des produits et des gammes).

### 1.13 – Clients et créances d'exploitation

Les dépréciations des créances douteuses sont enregistrées lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte. L'identification des créances douteuses ainsi que le montant des dépréciations correspondantes est fondée sur l'expérience historique des pertes définitives sur créances, l'analyse par ancienneté des comptes à recevoir et une estimation détaillée de comptes à recevoir spécifiques ainsi que des risques de crédit qui s'y rapportent. Lorsque la certitude est acquise qu'une créance douteuse ne sera pas récupérée, ladite créance et sa dépréciation sont annulées par le compte de résultat.

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque leur échéance de règlement est supérieure à un an et que les effets de l'actualisation sont significatifs.

### 1.14 – Immobilisations destinées à la vente

Les immobilisations destinées à la vente ne sont plus amorties et sont présentées distinctement au bilan, sur la ligne immobilisations destinées à la vente pour une valeur égale au plus faible montant entre leur coût amorti et leur valeur nette de réalisation.

### 1.15 – Impôts différés

Les impôts différés correspondant aux différences temporelles existant entre les bases fiscales et comptables des actifs et passifs consolidés sont enregistrés en appliquant la méthode du report variable. Les actifs d'impôt différé sont reconnus quand leur réalisation future apparaît probable à une date qui peut être raisonnablement déterminée.

Les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires (y compris les montants reportables de manière illimitée) ne sont reconnus que lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés, et sont compensés lorsqu'ils se rapportent à une même entité fiscale et qu'ils ont des échéances de renversement identiques.



### 1.16 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés au bilan comportent les montants en caisse, les comptes bancaires, les dépôts à terme de trois mois au plus ainsi que les titres négociables sur des marchés organisés. Les titres négociables sont constitués d'instruments très liquides détenus dans le cadre d'une gestion à court terme et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie dès la réalisation du placement. Il s'agit notamment de billets de trésorerie, fonds communs de placement ou équivalents. Compte tenu de la nature et des maturités de ces instruments, le risque de variation de valeur est négligeable et ces instruments sont présentés en équivalents de trésorerie.

### 1.17 – Actions propres

Les actions Schneider Electric SA détenues par la société mère ou par des sociétés intégrées sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en réduction des capitaux propres et sont maintenues à leur coût d'acquisition jusqu'à leur cession.

Les gains (pertes) découlant de la cession des actions propres sont ajoutés (déduites) des réserves consolidées pour leurs montants nets des effets d'impôt.

### 1.18 – Engagements de retraite et autres avantages du personnel

Sur la base des législations et pratiques nationales, les filiales du Groupe peuvent avoir des engagements dans le domaine des plans de retraites et des indemnités de fin de carrière ainsi que d'autres avantages à long terme. Les montants payés au titre de ces engagements sont conditionnés par des éléments tels que l'ancienneté, les niveaux de revenus et les contributions aux régimes de retraites obligatoires.

#### Régimes à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges opérationnelles les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues. N'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces régimes.

Le Groupe participe dans la plupart des pays aux régimes généraux et obligatoires. Ces régimes sont comptabilisés comme des régimes à cotisations définies.

#### Régimes de retraite à prestations définies

Pour l'évaluation de ses régimes à prestations définies, le Groupe utilise la méthode des unités de crédit projetées.

La charge au compte de résultat est répartie entre le résultat opérationnel (pour les coûts des services rendus au cours de la période) et le résultat financier (pour les coûts financiers et les rendements attendus des actifs du régime).

Le montant comptabilisé au bilan correspond au montant actualisé de l'obligation, diminué du coût des services passés non comptabilisés, et net des actifs du régime.

Lorsque ce montant est un actif, l'actif reconnu est limité à la valeur actualisée de tout avantage économique à recevoir sous forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Les changements liés aux modifications périodiques des hypothèses actuarielles relevant de la situation financière, économique générale ou aux conditions démographiques (changement dans le taux

d'actualisation, augmentations annuelles des salaires, rendement des actifs, durée d'activité, etc.) ainsi que les écarts d'expérience sont reconnus immédiatement au bilan par la contrepartie d'une rubrique séparée des capitaux propres, autres réserves.

#### Autres engagements sociaux

Des provisions sont enregistrées et des charges reconnues pour la couverture de frais médicaux engagés pour certains retraités du Groupe, en Europe et aux États-Unis. Les principes de comptabilisation des régimes de couverture des frais médicaux pour les retraités sont similaires aux principes appliqués pour les régimes de retraite à prestations définies.

Par ailleurs, le Groupe provisionne, pour l'ensemble de ses filiales, les engagements au titre des avantages liés à l'ancienneté (principalement médailles du travail pour les filiales françaises). Pour ces avantages, les écarts actuariels sont reconnus intégralement par résultat.

### 1.19 – Paiements fondés sur des actions

Le Groupe accorde différents types de paiements fondés sur des actions à ses dirigeants et à certains de ses salariés :

- plans d'option d'achat et de souscription d'actions Schneider Electric SA ;
- actions gratuites ;
- avantages dont la valeur est basée sur le cours de l'action Schneider Electric SA ("*stock appreciation rights*").

Seuls les plans mis en place après le 7 novembre 2002 et dont la date d'exercice est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2005 sont concernés par l'application de la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*.

Conformément aux dispositions de cette norme, ces plans font l'objet d'une valorisation à la date d'attribution et d'une comptabilisation en charge de personnel, enregistrée linéairement sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, en général trois ou quatre ans selon les pays d'attribution.

Pour valoriser les plans, le Groupe utilise le modèle binomial de Cox, Ross, Rubinstein.

La contrepartie de cette charge est enregistrée en réserves d'actions propres dans le cas des actions gratuites et des plans d'option d'achat ou de souscription. Dans le cas des "*stock appreciation rights*", la contrepartie de la charge est une dette correspondant à l'avantage accordé et réévaluée à chaque clôture.

Au titre de la politique d'actionnariat salarié du Groupe, Schneider Electric a proposé à ses salariés de souscrire à une augmentation de capital réservée à un cours préférentiel (note 21.5).

### 1.20 – Provisions pour risques et charges

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il a une obligation vis-à-vis d'un tiers antérieure à la date de clôture, lorsque la perte ou le passif est probable et peut être raisonnablement évalué. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable ni mesurable de façon fiable, mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans les engagements. Les provisions sont estimées au cas par cas ou sur des bases statistiques et actualisées lorsque leur échéance est supérieure à un an. Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2011 pour les provisions long terme est de 3,42 % (2,75 % au 31 décembre 2010).

Les provisions sont notamment destinées à couvrir :

- les risques économiques ;

Ces provisions couvrent des risques fiscaux identifiés au cours de revues fiscales réalisées localement par les administrations fiscales et des risques financiers pour la plupart correspondant à des garanties données à des tiers sur certains actifs et passifs.

- les risques commerciaux :

ces provisions sont essentiellement constituées pour couvrir les risques relatifs aux produits vendus à des tiers. Ce risque réside dans les plaintes individuelles sur de prétendus défauts des produits et l'appel en responsabilité correspondant ;

- les risques sur produits :

ces provisions sont constituées :

- des provisions statistiques pour garantie : le Groupe provisionne sur une base statistique l'ensemble des garanties données sur la vente de produits Schneider Electric au-delà des risques couverts par les assurances,
- des provisions pour litiges sur des produits défectueux et des provisions destinées à couvrir des campagnes de remplacement sur des produits clairement identifiés ;

- les risques environnementaux :

ces provisions sont essentiellement destinées à couvrir les coûts des opérations de dépollution ;

- les coûts de restructuration, dès lors que la restructuration a fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture.

## 1.21 – Passifs financiers

Les passifs financiers sont principalement constitués d'emprunts obligataires et de dettes financières courantes et non courantes auprès d'établissements de crédit. Ces passifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, de laquelle sont déduits le cas échéant des coûts de transaction directement rattachables. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

## 1.22 – Instruments financiers et dérivés

Le Groupe centralise la gestion de la couverture de ses risques et utilise des instruments financiers dérivés uniquement pour gérer et couvrir opérationnellement les variations de taux de change, de taux d'intérêts ou de prix de certaines matières premières. Ainsi, le Groupe utilise des contrats tels que des contrats de "swaps", des contrats d'options ou des contrats à terme fermes selon la nature des risques à couvrir.

### Couvertures de change

Le Groupe souscrit périodiquement des dérivés de change pour couvrir le risque de change associé à des opérations libellées en devises étrangères. Une partie des couvertures ont comme élément sous-jacent les créances et dettes opérationnelles enregistrées au bilan des sociétés du Groupe. Le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture sur ces instruments puisque l'effet de la couverture est traduit mécaniquement en comptabilité. En effet, à la clôture, les dérivés de couverture sont réévalués à leur juste valeur (*mark to market*) et les gains et pertes sont constatés en résultat financier, où ils sont compensés par les gains ou pertes de change découlant de la conversion au taux de clôture de l'exercice des créances et dettes opérationnelles libellées en devises étrangères,

conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

Le Groupe peut également effectuer des opérations de couverture de flux prévisionnels qu'il s'agisse de flux d'exploitation récurrents, de prêts en devises intragroupe ou d'opérations d'acquisition ou de cession de participations. En application de la norme IAS 39, ces couvertures de flux prévisionnels sont traitées comme des couvertures de flux de trésorerie futurs (*Cash Flow Hedge*). À la clôture, les instruments de couverture correspondant à ces couvertures sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. La part efficace des couvertures est enregistrée dans une rubrique distincte des capitaux propres (autres réserves) puis recyclée en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le compte de résultat. La part inefficace des couvertures est immédiatement comptabilisée en résultat financier.

Par ailleurs, certaines créances ou prêts à long terme accordés aux filiales constituent un investissement net à l'étranger au sens d'IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*. En application des règles relatives aux couvertures d'investissement net, l'effet des variations de change relatives à ces éléments est comptabilisé en capitaux propres et recyclé en résultat lors de la cession de l'investissement.

### Couvertures de taux

Des contrats de "swaps" de taux d'intérêts permettent de gérer l'exposition du Groupe au risque de taux. Les instruments dérivés utilisés sont économiquement adossés aux échéances, aux taux et aux devises des emprunts couverts. Ces contrats impliquent l'échange de taux fixes et variables. Le différentiel d'intérêts est comptabilisé en charges ou produits financiers par contrepartie de comptes d'intérêts à recevoir ou à payer le cas échéant. Pour ces instruments de taux, le Groupe applique la comptabilité de couverture selon IAS 39 et les impacts d'évaluation à la juste valeur sont comptabilisés en capitaux propres ou en résultat selon qu'il s'agit de couverture de flux de trésorerie futurs (*Cash Flow Hedge*) ou de juste valeur (*Fair Value Hedge*).

### Couvertures d'achat de matières premières

Par ailleurs, le Groupe souscrit des contrats d'achat à terme, des contrats d'échanges et options destinés à couvrir le cours des matières premières pour tout ou partie des achats prévisionnels futurs de matières premières. Selon IAS 39, ces couvertures sont qualifiées de couvertures de flux de trésorerie futurs. À la clôture, ces instruments sont enregistrés au bilan à leur juste valeur (*mark to market*). La part efficace des couvertures est enregistrée dans une rubrique distincte des capitaux propres (autres réserves), puis recyclée en résultat (marge brute) lorsque le sous-jacent couvert affecte le résultat consolidé. Les effets de ces couvertures sont alors incorporés dans le prix de revient des produits vendus. La part inefficace des couvertures est immédiatement comptabilisée en résultat financier.

Les flux de trésorerie découlant des instruments financiers sont traités dans le tableau de flux de trésorerie consolidé sur le même plan que les opérations auxquelles ils se rattachent.

### Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

Conformément à la recommandation de l'AMF de novembre 2009 et en l'absence de disposition prescriptive dans le référentiel IFRS, le Groupe a pris l'option de maintenir le traitement comptable des engagements de rachats de minoritaires appliqué jusqu'au 31 décembre 2009 (s'agissant des *puts* sur minoritaires antérieurs à cette date, émis à l'occasion de regroupements d'entreprises).



En l'espèce, le Groupe a opté pour la comptabilisation en écart d'acquisition de l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Le Groupe a opté pour la comptabilisation des variations ultérieures de valeur des engagements de rachat d'actionnaires minoritaires en contre-partie de la situation nette.

En l'absence de nouveaux engagements de rachats de minoritaires conclus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le Groupe n'a pas été conduit à choisir d'option comptable pour ces derniers.

### 1.23 – Reconnaissance des revenus

Les revenus du Groupe sont principalement constitués des ventes de marchandises, des prestations de service et des revenus des activités d'affaires (contrats).

#### Ventes de marchandises

Les ventes sont enregistrées lors du transfert des risques et avantages (généralement FOB point d'embarquement).

Les remises accordées aux distributeurs sont provisionnées dès la vente au distributeur et présentées en déduction du chiffre d'affaires.

Certaines filiales du Groupe peuvent aussi attribuer des escomptes financiers. Ces escomptes et rabais sont enregistrés en diminution des ventes.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté net de l'ensemble de ces rabais et escomptes.

#### Prestations de services

Les revenus des prestations de services sont enregistrés sur la durée et selon les modalités du contrat. Les revenus liés aux prestations de services sont reconnus lorsque le résultat de la transaction peut être déterminé de façon fiable, et en fonction de l'avancement de la prestation rendue par le Groupe.

### Contrats à long terme

Les revenus des contrats à long terme sont comptabilisés en utilisant la méthode du pourcentage d'avancement, déterminé soit en pourcentage des coûts encourus par rapport aux coûts totaux estimés à terminaison, soit selon les étapes techniques définies au contrat et, en particulier, les phases essentielles de performance (preuve de l'installation ou livraison des équipements). Lorsque les contrats comportent des clauses de performance en faveur du Groupe, celles-ci sont reconnues à l'avancement du contrat et provisionnées si les objectifs ne sont pas atteints.

Pour tous les contrats à long terme, les pertes à terminaison probables sont provisionnées. La valeur des travaux en cours comporte les coûts directs et indirects liés à l'exécution des contrats.

### 1.24 – Résultat par action

Le résultat par action est calculé conformément à la norme IAS 33 – *Résultat par Action*.

Le résultat net par action dilué est calculé en ajustant le résultat net part du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation de l'effet dilutif de l'exercice des plans d'options de souscription ouverts à la date de clôture. La dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de l'année) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice des options).

### 1.25 – Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidés est préparé en utilisant la méthode indirecte : celle-ci présente l'état de rapprochement du résultat net avec la trésorerie nette générée par les opérations de l'exercice. La trésorerie à l'ouverture et à la clôture inclut la trésorerie et les équivalents de trésorerie, constitués d'instruments de placement (note 1.16), sous déduction des découverts et encours bancaires.

## Note 2 Évolution du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe, établis au 31 décembre 2011, regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en note 32. Le périmètre de consolidation retenu au 31 décembre 2011 peut se résumer de la façon suivante :

Nombre de sociétés	31/12/2011	31/12/2010
Société mère et sociétés consolidées par intégration globale	590	549
Sociétés consolidées par intégration proportionnelle	1	1
Sociétés consolidées par mise en équivalence	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>596</b>	<b>556</b>



## 2.1 – Acquisition des activités Distribution d’Areva T&D en 2010

En application de la norme IFRS 3 révisée, Schneider Electric a valorisé les actifs acquis et les passifs assumés à leur juste valeur à la date d’acquisition. L’allocation définitive du prix d’acquisition s’analyse comme suit :

Areva Distribution	Avant allocation du prix d'acquisition	PPA	Après allocation du prix d'acquisition
<b>Prix d'acquisition</b>			<b>1 208</b>
Trésorerie	33	-	33
Actif courant	992	(23)	969
Actif non courant	437	139	576
<b>Total actif</b>	<b>1 462</b>	<b>116</b>	<b>1 578</b>
Dettes financières	45	-	45
Passif non courant hors dettes financières	167	156	323
Passif courant hors dettes financières	799	67	866
Intérêts minoritaires	34	(18)	16
<b>Total passif (hors capitaux propres)</b>	<b>1 045</b>	<b>205</b>	<b>1 250</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION</b>			<b>880</b>

L'évaluation des actifs acquis à leur juste valeur a conduit à reconnaître principalement des immobilisations incorporelles pour 159 millions d'euros (technologie, marge en carnet de commandes et en-cours associés, relations clientèles) ainsi qu'à des réévaluations d'immobilisations corporelles pour 26 millions d'euros ; ces actifs ont été évalués par des experts indépendants. Des passifs éventuels ont été comptabilisés pour un montant total de 199 millions d'euros. L'écart d'acquisition n'est pas déductible fiscalement.

Au 31 décembre 2010, les principaux éléments de calcul provisoires étaient :

- les passifs éventuels, car le recensement des risques, en particulier fiscaux, n'était pas achevé lors de la clôture des comptes au 31 décembre 2010 ;

- les actifs corporels, car l'estimation à la juste valeur de ces actifs était en cours ;
- les actifs incorporels, car les hypothèses retenues pour valoriser la technologie ont été affinées en 2011.

Au 31 décembre 2010, les activités Distribution d'Areva T&D n'avaient été intégrées au périmètre de consolidation qu'à compter de leur date d'acquisition, soit le 7 juin 2010. Si les activités Distribution d'Areva avaient été acquises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'impact sur le compte de résultat consolidé sur l'exercice 2010 aurait été le suivant :

	Groupe hors Areva Distribution	Contribution Areva D depuis son acquisition	Groupe publié	Areva D du 1 <sup>er</sup> janvier au 7 juin	Groupe inclus Areva D depuis le 1 <sup>er</sup> janvier
Chiffre d'affaires	18 350	1 230	19 580	648	20 228
EBITA	2 846	85	2 931	9	2 940
%	15,5 %	6,9 %	15,0 %	1,4 %	14,5 %
Charges de restructuration	(96)	-	(96)	(5)	(101)
Autres produits et charges d'exploitation	8	-	8	-	8
EBITA ajusté *	2 934	85	3 019	14	3 033
%	16,0%	6,9 %	15,4 %	2,2 %	15,0 %

\* *EBITA ajusté : EBITA avant Charges de restructuration et avant Autres produits et charges d'exploitation (dont Coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).*

Les données comparatives 2010 n'ont pas nécessité une modification en 2011 car les impacts liés au changement de juste valeur des actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition étaient non significatifs à l'échelle du Groupe Schneider au bilan et également en compte de résultat.



## 2.2 – Autres acquisitions de l'exercice

L'impact des acquisitions de l'exercice sur la trésorerie s'élève à 2 873 millions d'euros, net de la trésorerie acquise.

	2011	2010
Acquisitions	(2 873)	(1 762)
Trésorerie décaissée	(2 953)	(1 800)
Trésorerie acquise/(cédée)	80	38
Cessions	6	8
Autres opérations	(6)	0
<b>INVESTISSEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(2 873)</b>	<b>(1 754)</b>

Il s'agit principalement des acquisitions de Telvent le 30 août 2011, Leader & Harvest le 9 juin 2011, Luminous le 30 mai 2011, Summit Energy le 24 mars 2011, Steck le 22 juillet 2011 et Digilink le 31 mars 2011.

L'évaluation provisoire à leur juste valeur des actifs acquis dans le cadre de ces acquisitions a conduit à reconnaître principalement des immobilisations incorporelles pour 432 millions d'euros (technologie, marge en carnet de commandes et en-cours associés, relations clientèles) ainsi qu'à des réévaluations d'immobilisations corporelles pour 4 millions d'euros ; ces actifs ont été évalués par des experts indépendants. Des passifs éventuels et des actifs compensatoires ont été comptabilisés dans le cadre de ces

acquisitions respectivement pour un montant total de 93 millions d'euros et 47 millions d'euros. Ces montants sont hors impact des impôts différés.

Au 31 décembre 2011, les principaux éléments de calcul provisoires étaient :

- les passifs éventuels, car le recensement des risques n'était pas achevé lors de la clôture des comptes au 31 décembre 2011 ;
- les actifs corporels, car l'estimation à la juste valeur de ces actifs était en cours ;
- les actifs incorporels, car les hypothèses retenues seront affinées en 2012.

## Note 3 Information sectorielle

Le Groupe est organisé en 5 activités (*Power, Infrastructure, Industry, IT, Buildings*). Les cinq activités sont les suivantes :

- l'activité **Power** comprend les activités *Basse Tension* (distribution électrique), *LifeSpace* (appareillage électrique et autres éléments d'interface associés) et *Renouvelables* (conversion de l'énergie et connexion au réseau), suite au transfert de l'activité *Moyenne Tension* vers l'activité *Infrastructure* en 2011 (voir ci-dessous) ; l'activité est responsable des segments Résidentiel et Marine en ce qui concerne la fourniture de solutions intégrant des offres de plusieurs activités du Groupe ;
- l'activité **Infrastructure**, créée en 2011 et précédemment nommée *Energy*, combine l'ensemble des activités *Moyenne Tension* du Groupe, y compris celles d'Areva Distribution, ainsi que celles de Telvent ; l'activité est responsable des segments Pétrole & Gaz et Régies Electriques en ce qui concerne les solutions intégrées ;
- l'activité **Industry** inclut les activités d'Automatismes et contrôle industriel, responsable de trois segments de clients finaux (Constructeurs de Machines, Eau et Mines & Métaux) en ce qui concerne les solutions intégrées, et trois segments de clients finaux (Constructeurs de Machines, Traitement de l'Eau, Mines & Métaux) ; l'activité *Custom Sensors & Technologies* (Capteurs & Actionneurs), regroupée au sein de l'activité *Industry* depuis 2011 ;

- l'activité **IT** inclut les activités d'Énergie sécurisée ; elle est responsable pour les solutions intégrées de deux segments de clients finaux (Centres de données et Finance) ;

- l'activité **Buildings** inclut les activités d'Automatismes du bâtiment et de sécurité et est responsable de cinq segments de clients finaux ainsi que quatre segments de clients finaux (Hôtels, Hôpitaux, Bureaux, Commerces et Laboratoires).

Les éléments relatifs à la Direction Générale du Groupe et non rattachables à un secteur en particulier sont isolés dans une colonne "Coûts centraux holding".

Les informations données par secteur opérationnel sont identiques à celles présentées au Directoire, qui a été identifié comme le "Principal Décideur Opérationnel" en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter et d'évaluation de la performance des segments. La mesure de la performance de chaque secteur utilisée principalement par le Directoire est le résultat EBITA ajusté. Les rémunérations en actions ne sont pas allouées aux activités mais sont incluses dans la colonne "Coûts centraux". Le Directoire n'examine pas les actifs et passifs par activité.

Les données par secteur suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

Ces informations sont commentées au chapitre 4 du Document de Référence (Rapport de Gestion).

### 3.1 – Informations par secteur opérationnel

31 décembre 2011

	Power	Infrastructure	Industry	IT	Buildings	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	8 297	4 897	4 404	3 237	1 552	-	22 387
EBITA	1 714	465	761	497	126	(484)	3 079
%	20,7%	9,5 %	17,3 %	15,3 %	8,1 %	-	13,8 %
Charges de restructuration	(75)	(19)	(24)	(9)	(11)	(7)	(145)
Autres produits et charges d'exploitation	49	(27)	4	(17)	(8)	(9)	(8)
• dont coûts d'acquisition d'intégration et de séparation	(2)	(50)	(5)	(10)	(8)	(24)	(99)
EBITA ajusté *	1 740	511	781	523	145	(468)	3 232
%	21,0%	10,4%	17,7 %	16,2 %	9,3 %	-	14,4 %

\* *EBITA ajusté : EBITA avant Charges de restructuration et avant Autres produits et charges d'exploitation (dont Coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).*

31 décembre 2010 (y compris Areva D depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010)

	Power	Infrastructure	Industry	IT	Buildings	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	7 755	4 341	3 984	2 746	1 402	-	20 228
EBITA	1 660	456	698	453	135	(462)	2 940
%	21,4%	10,5 %	17,5 %	16,5 %	9,6 %	-	14,5 %
Charges de restructuration	(37)	(10)	(41)	(5)	(9)	1	(101)
Autres produits et charges d'exploitation	24	21	(5)	2	(4)	(30)	8
• dont coûts d'acquisition d'intégration et de séparation	-	-	(3)	-	(3)	(25)	(31)
EBITA ajusté *	1 673	445	744	456	148	(433)	3 033
%	21,6 %	10,3 %	18,7 %	16,6 %	10,6 %	-	15,0 %

\* *EBITA ajusté : EBITA avant Charges de restructuration et avant Autres produits et charges d'exploitation (dont Coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).*

Suite à la création de la division Infrastructure, le chiffre d'affaires et les résultats relatifs aux activités Moyenne tension, reportés en 2010 dans la division Power sont désormais reportés dans la division Infrastructure. De plus, le chiffre d'affaires et les résultats des activités Distribution d'Areva du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 7 juin 2010, qui n'avaient pas été consolidés dans les comptes publiés au 31 décembre 2010 et qui sont décrits dans la note 2.1 de cette annexe sont également reportés dans la division Infrastructure, afin de faciliter la comparabilité d'un exercice à l'autre.

Suite à un changement de responsabilité d'une unité, le chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 des divisions Power et Building a été modifié par rapport aux informations fournies lors de la publication du Groupe du chiffre d'affaires du premier trimestre 2011.



### 3.2 – Informations par zone géographique

Les zones géographiques suivies par le Groupe sont les suivantes :

- Europe de l'Ouest ;
- Amérique du Nord (y compris Mexique) ;
- Asie-Pacifique ;
- Reste du monde (Europe de l'Est, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud).

Les actifs non courants incluent uniquement les écarts d'acquisition nets, les immobilisations corporelles et incorporelles nettes.

#### 31 décembre 2011

	Europe de l'Ouest	dont France	Amérique du Nord	dont USA	Asie Pacifique	dont Chine	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par marché géographique	7 184	1 958	5 208	4 360	5 933	2 798	4 062	22 387
Actifs non courants	7 361	1 710	7 466	7 310	4 413	1 095	811	20 051

#### 31 décembre 2010

	Europe de l'Ouest	dont France	Amérique du Nord	dont USA	Asie Pacifique	dont Chine	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par marché géographique	6 568	1 777	4 704	3 952	4 792	2 269	3 516	19 580
Actifs non courants	6 022	1 869	6 391	6 141	3 590	703	805	16 808

### 3.3 – Degré de dépendance à l'égard des principaux clients

Aucun client ne représente individuellement plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé.

## Note 4 Recherche et développement

Les frais de recherche et développement de l'exercice se répartissent comme suit :

	2011	2010
Frais de recherche et développement en coûts des ventes	206	171
Frais de recherche et développement en coûts commerciaux	-	-
Frais de recherche et développement en frais de R&D <sup>(1)</sup>	539	450
Projets de développement capitalisés	234	197
<b>TOTAL DES FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE</b>	<b>979</b>	<b>818</b>

(1) Dont 29 millions d'euros de crédit d'impôt recherche en 2011 et 21 millions d'euros en 2010.

Les amortissements des projets de développement capitalisés s'élèvent à 112 millions d'euros sur l'exercice 2011 contre 107 millions d'euros sur l'exercice 2010.

## Note 5 Dotations aux amortissements

Les charges d'exploitation incluent les dotations aux amortissements suivantes :

	2011	2010
<b>Inclus dans le coût des ventes :</b>		
Amortissements	(398)	(373)
<b>Inclus dans les frais généraux et commerciaux :</b>		
Amortissements	(133)	(131)
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>	<b>(531)</b>	<b>(504)</b>

Par ailleurs, au titre de l'exercice 2011, des provisions sont classées en autres produits et charges d'exploitation pour un montant de 90 millions d'euros.

Le montant net des pertes de valeurs des actifs non courants s'élève à 25 millions d'euros, dont 7 millions d'euros en pertes de valeurs des incorporels liés aux acquisitions et des écarts d'acquisitions (note 8) et 17 millions d'euros en autres produits et charges d'exploitation (note 6).

## Note 6 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation se décomposent de la façon suivante :

	2011	2010
Pertes de valeur des actifs corporels et incorporels	-	(34)
Plus-values sur cessions d'actifs	8	25
Moins-values sur cessions d'actifs et mises au rebut	(9)	(5)
Coûts liés aux acquisitions	(99)	(31)
Modifications des plans d'avantages au personnel	42	8
Autres	50	45
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(8)</b>	<b>8</b>

Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux principales acquisitions 2010 et 2011.

La ligne "Modifications des plans d'avantages au personnel" inclut principalement une reprise de provision pour frais médicaux de 45 millions d'euros aux États-Unis.

La ligne "Autres" inclut principalement des reprises de provisions pour indemnités ou litiges échues au 31 décembre 2011. En 2010, cette ligne incluait principalement une reprise de provision pour modification des modalités de prise de congés payés aux États-Unis pour 22 millions d'euros et un produit d'assurance pour 17 millions d'euros.

## Note 7 Charges de restructuration

Les coûts de restructuration s'élèvent à 145 millions d'euros sur la période. Ils sont principalement liés à des réorganisations industrielles et des fonctions support en Europe (environ 99 millions d'euros) et en Amérique du Nord (environ 14 millions d'euros).



**Note 8 Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions**

	2011	2010
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(208)	(213)
Pertes de valeur des incorporels liés aux acquisitions	(3)	-
Pertes de valeur des écarts d'acquisition	(15)	(15)
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS</b>	<b>(226)</b>	<b>(228)</b>

La migration des marques du Groupe vers la marque Schneider Electric (projet *One Brand*) a conduit à amortir à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 les marques Xantrex, TAC et MGE sur une durée de 6 ans. La charge d'amortissement correspondante s'élève à 57 millions d'euros sur l'exercice.

Des pertes de valeur d'un total de 15 millions d'euros ont été constatées sur des écarts d'acquisition relatifs à deux petites activités en Europe cédées en 2011.

Concernant les tests de dépréciation effectués sur l'ensemble des UGT du Groupe, ceux-ci n'ont pas conduit à comptabiliser de perte de valeur. L'analyse de sensibilité aux hypothèses de ce test ne conduirait pas non plus à comptabiliser une perte de valeur dans l'une des hypothèses suivantes :

- en cas de hausse du taux d'actualisation de 0,5 point ;
- en cas de baisse du taux de croissance de 1 point ;
- en cas de baisse du taux de marge de 0,5 point.

**Note 9 Autres produits et charges financiers**

	2011	2010
Résultat de change, net	(40)	25
Composante financière des charges de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	(45)	(49)
Dividendes reçus	9	9
Plus ou moins-values sur cessions de titres de participation	(1)	3
Autres charges financières nettes	(37)	(53)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(114)</b>	<b>(65)</b>

Les dividendes sont essentiellement perçus sur les titres AXA.

## Note 10 Impôt sur les sociétés

Dès que les conditions réglementaires sont réunies, les sociétés du Groupe recourent à l'intégration fiscale. Schneider Electric SA a choisi cette option vis-à-vis de ses filiales françaises détenues directement ou indirectement par l'intermédiaire de Schneider Electric Industries SAS.

### 10.1 – Analyse de la charge d'impôt

	2011	2010
<b>Impôt courant</b>		
France	(190)	(23)
Étranger	(718)	(598)
<b>Total</b>	<b>(908)</b>	<b>(621)</b>
<b>Impôts différés</b>		
France	(100)	6
Étranger	446	49
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>55</b>
<b>PRODUIT /(CHARGE) D'IMPÔT</b>	<b>(562)</b>	<b>(566)</b>

### 10.2 – Rapprochement entre impôt théorique et impôt effectif

	2011	2010
<b>Résultat net (part du Groupe)</b>	<b>1 820</b>	<b>1 720</b>
(Charge) Produit d'impôt	(562)	(566)
Intérêts minoritaires	(84)	(76)
Résultat des sociétés mises en équivalence	28	6
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>2 438</b>	<b>2 356</b>
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(839)</b>	<b>(811)</b>
<b>Éléments en rapprochement :</b>		
Écart de taux France/Étranger	220	196
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt	87	62
Effets des déficits fiscaux	(28)	1
Autres différences permanentes	(2)	(14)
(Charge) Produit net d'impôt réel	(562)	(566)
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>23,1 %</b>	<b>24,0 %</b>



## Note 11 Écarts d'acquisition

### 11.1 – Principaux écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition du Groupe sont présentés ci-dessous par segment :

	31/12/2011 net	31/12/2010 net
<i>Power</i>	3 906	3 789
<i>Industry</i>	2 176	1 732
<i>Buildings</i>	1 642	1 345
<i>ITB</i>	3 061	2 620
<i>Infrastructure</i>	1 987	727
<b>TOTAL</b>	<b>12 773</b>	<b>10 213</b>

Les écarts d'acquisition 2010 sont présentés de manière à tenir compte de la réorganisation des segments intervenue en 2011.

L'écart d'acquisition de Square D a été affecté selon une clé représentant les résultats opérationnels par segment :

	Power	Industry
Square D Company	82 %	18 %

### 11.2 – Mouvements de la période

Les principaux mouvements de l'année sont récapitulés dans le tableau suivant :

	2011	2010
<b>Écarts d'acquisition nets à l'ouverture</b>	<b>10 213</b>	<b>8 611</b>
Acquisitions *	2 356	938
Cessions	(21)	(1)
Perte de valeur	-	(15)
Effet des variations de change	142	675
Reclassement / Affectation	83	5
<b>Écarts d'acquisition nets à la clôture</b>	<b>12 773</b>	<b>10 213</b>
<b>Pertes de valeur cumulées à la clôture</b>	<b>(178)</b>	<b>(172)</b>

\* En date d'acquisition.

#### Acquisitions

Le Groupe dispose d'un délai de douze mois après la date d'acquisition pour finaliser l'affectation des écarts d'acquisition de ces entités. Les écarts d'acquisition correspondants sont donc provisoires.

Les écarts d'acquisition générés par les acquisitions réalisées en 2011 s'élèvent à 2 356 millions d'euros et correspondent principalement au groupe Telvent pour 1 001 millions d'euros, au groupe chinois Leader & Harvest pour 347 millions d'euros et au groupe indien Luminous pour 260 millions d'euros.

Les écarts d'acquisition générés par les acquisitions effectuées en 2010 s'élèvent à 938 millions d'euros et correspondent

principalement à Areva Distribution pour 727 millions d'euros, au groupe australien SCADAgrou pour 110 millions d'euros et au groupe émirati Cimac pour 33 millions d'euros.

#### Perte de valeur

Les tests de dépréciation effectués sur l'ensemble des UGT du Groupe n'ont pas conduit à comptabiliser de perte de valeur.

#### Autres variations

Les variations de taux de change concernent principalement les écarts d'acquisition en dollars américains.



## Note 12 Immobilisations incorporelles

### 12.1 – Variation des immobilisations incorporelles

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
<b>VALEURS BRUTES</b>					
<b>Situation au 31/12/2009</b>	<b>2 420</b>	<b>724</b>	<b>842</b>	<b>1 213</b>	<b>5 199</b>
Acquisitions	-	15	197	27	239
Cessions / mises au rebut	(4)	(8)	(10)	(5)	(27)
Écarts de conversion	205	20	39	95	359
Reclassement	-	20	8	(33)	(5)
Variation de périmètre et divers	-	29	9	213	251
<b>Situation au 31/12/2010</b>	<b>2 621</b>	<b>800</b>	<b>1 085</b>	<b>1 510</b>	<b>6 016</b>
Acquisitions	0	25	217	54	296
Cessions / mises au rebut	-	(30)	(19)	(8)	(57)
Écarts de conversion	80	4	21	46	151
Reclassement	1	4	(16)	(25)	(36)
Variation de périmètre et divers	84	24	4	338	450
<b>Situation au 31/12/2011</b>	<b>2 786</b>	<b>827</b>	<b>1 292</b>	<b>1 915</b>	<b>6 820</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR</b>					
<b>Situation au 31/12/2009</b>	<b>(132)</b>	<b>(489)</b>	<b>(243)</b>	<b>(416)</b>	<b>(1 280)</b>
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(60)	(73)	(115)	(160)	(408)
Reprises d'amortissements	4	7	6	3	20
Écarts de conversion	(7)	(14)	(20)	(35)	(76)
Reclassement	-	(1)	2	5	6
Variation de périmètre et divers	-	(23)	3	-	(20)
<b>Situation au 31/12/2010</b>	<b>(195)</b>	<b>(593)</b>	<b>(367)</b>	<b>(603)</b>	<b>(1 758)</b>
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(60)	(61)	(112)	(151)	(384)
Reprises d'amortissements	-	29	9	1	39
Écarts de conversion	(2)	(5)	(11)	(22)	(40)
Reclassement	-	13	3	(3)	13
Variation de périmètre et divers	-	1	(5)	18	14
<b>Situation au 31/12/2011</b>	<b>(257)</b>	<b>(616)</b>	<b>(483)</b>	<b>(760)</b>	<b>(2 116)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>					
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>2 288</b>	<b>235</b>	<b>599</b>	<b>797</b>	<b>3 919</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>2 426</b>	<b>207</b>	<b>718</b>	<b>907</b>	<b>4 258</b>
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>2 529</b>	<b>211</b>	<b>809</b>	<b>1 155</b>	<b>4 704</b>

En 2011, les variations de périmètre des autres actifs incorporels incluent essentiellement des actifs incorporels reconnus sur la société Telvent (182 millions d'euros) et sur la société Leader & Harvest (125 millions d'euros), acquises en 2011.



## 12.2 – Marques

À la clôture de l'exercice, les principales marques reconnues sont les suivantes :

	31/12/2011	31/12/2010
APC	1 406	1 382
PELCO	388	370
Clipsal	200	194
MGE	167	167
TAC	82	101
Juno	88	86
Digital	54	50
Autres	144	76
<b>TOTAL NET</b>	<b>2 529</b>	<b>2 426</b>

Les marques reconnues sur les acquisitions 2011 (Telvent, Luminous, Steck) s'élèvent à 78 millions d'euros dans la ligne autres.

La migration des marques du Groupe vers la marque Schneider Electric (projet *One Brand*) a conduit à amortir à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 les marques Xantrex, TAC et MGE sur une durée de 6 ans. La charge d'amortissement correspondante s'élève à 57 millions d'euros sur l'exercice.

## Note 13 Immobilisations corporelles

### 13.1 – Variation des immobilisations corporelles

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
<b>VALEURS BRUTES</b>					
<b>Situation au 31/12/2009</b>	<b>156</b>	<b>1 234</b>	<b>3 208</b>	<b>735</b>	<b>5 333</b>
Acquisitions	1	54	171	145	371
Cessions / mises au rebut	(8)	(53)	(132)	(65)	(258)
Écarts de conversion	11	61	144	47	263
Reclassement	2	35	91	(121)	7
Variation de périmètre et divers	69	149	196	91	505
<b>Situation au 31/12/2010</b>	<b>231</b>	<b>1 480</b>	<b>3 678</b>	<b>832</b>	<b>6 221</b>
Acquisitions	11	104	168	233	516
Cessions / mises au rebut	(1)	(18)	(105)	(46)	(170)
Écarts de conversion	2	11	21	1	35
Reclassement	3	33	42	(141)	(63)
Variation de périmètre et divers	(24)	122	18	33	149
<b>Situation au 31/12/2011</b>	<b>222</b>	<b>1 732</b>	<b>3 822</b>	<b>912</b>	<b>6 688</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR</b>					
<b>Situation au 31/12/2009</b>	<b>(12)</b>	<b>(597)</b>	<b>(2 372)</b>	<b>(387)</b>	<b>(3 368)</b>
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(1)	(65)	(240)	(55)	(361)
Reprises d'amortissements	1	41	140	36	218
Écarts de conversion	(1)	(23)	(93)	(28)	(145)
Reclassement	-	3	(9)	5	(1)
Variation de périmètre et divers	(1)	(61)	(123)	(42)	(227)
<b>Situation au 31/12/2010</b>	<b>(14)</b>	<b>(702)</b>	<b>(2 697)</b>	<b>(471)</b>	<b>(3 884)</b>
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(1)	(76)	(250)	(58)	(385)
Reprises d'amortissements	0	11	121	27	159
Écarts de conversion	0	(6)	(20)	(2)	(28)
Reclassement	3	4	38	11	56
Variation de périmètre et divers	(3)	(23)	6	(13)	(33)
<b>Situation au 31/12/2011</b>	<b>(15)</b>	<b>(792)</b>	<b>(2 802)</b>	<b>(506)</b>	<b>(4 115)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>					
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>144</b>	<b>637</b>	<b>836</b>	<b>348</b>	<b>1 965</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>217</b>	<b>778</b>	<b>981</b>	<b>361</b>	<b>2 337</b>
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>207</b>	<b>940</b>	<b>1 020</b>	<b>406</b>	<b>2 573</b>

Les reclassements correspondent principalement aux mises en service d'immobilisations.



### 13.2 – Locations-financement

Les immobilisations corporelles comprennent les immobilisations en location-financement suivantes :

	31/12/2011	31/12/2010
Terrains	1	3
Constructions	44	74
Installations techniques, matériels et outillages et autres	31	32
Autres immobilisations corporelles	2	3
Amortissements cumulés	(67)	(83)
<b>IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT</b>	<b>11</b>	<b>29</b>

Les engagements de loyers futurs minimaux des immobilisations en location-financement au 31 décembre 2011 se détaillent comme suit :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	1	1
Plus d'un an et moins de 5 ans	4	4
5 ans et plus	1	1
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Effet d'actualisation	-	-
<b>Paiements minimaux actualisés</b>	<b>6</b>	

### 13.3 – Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	2011	2010
Loyers	110	118
Loyers conditionnels	1	1
Sous-location	(7)	(4)
<b>TOTAL CHARGE LOCATIVE</b>	<b>104</b>	<b>115</b>

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2011 :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	96	93
Plus d'un an et moins de 5 ans	250	226
5 ans et plus	108	85
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER</b>	<b>454</b>	<b>404</b>
Effet d'actualisation	(50)	-
<b>Paiements minimaux actualisés</b>	<b>404</b>	

## Note 14 Participations dans les entreprises associées

Le détail des titres mis en équivalence s'analyse comme suit :

	% de détention		Participation nette		Quote-part de résultat	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010	2011	2010
Delta Dore Finance	20,0 %	20,0 %	15	13	2	1
Electroshield TM Samara	50,0 %	50,0 %	276	266	14	-
Sunten Electric Equipment	50,0 %	50,0 %	96	85	-	(1)
Fuji Electric FA Components & Systems	36,8 %	36,8 %	96	76	12	5
Autres	N/A	N/A	6	7	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>489</b>	<b>447</b>	<b>28</b>	<b>6</b>

## Note 15 Actifs financiers

### 15.1 - Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente, essentiellement constitués de titres de participation, sont détaillés ci-dessous :

	% détenu	31/12/2011			31/12/2010
		Valeur brute	Réévaluation/ dépréciation	Juste valeur	Juste valeur
<b>I – Titres cotés</b>					
AXA	0,5 %	111	(4)	107	132
NVC Ligthning	9,2 %	115	(33)	82	-
Gold Peak Industries Holding Ltd	4,4 %	6	(4)	2	3
<b>Total titres cotés</b>		<b>232</b>	<b>(41)</b>	<b>191</b>	<b>135</b>
<b>II – Titres non cotés</b>					
Citec, SEAT <sup>(1)</sup>	100,0 %	6	-	6	-
FCPR SEV1	100,0 %	34	21	55	58
FCPR SESS	54,5 %	10	-	10	10
Simak <sup>(2)</sup>	99,4 %	5	-	5	5
SE Venture	100,0 %	7	(7)	-	-
Autres <sup>(3)</sup>		36	(7)	29	202
<b>Total titres non cotés</b>		<b>98</b>	<b>7</b>	<b>105</b>	<b>275</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>		<b>330</b>	<b>(34)</b>	<b>296</b>	<b>410</b>

(1) Sociétés acquises en 2011.

(2) Participation déconsolidée - en cours de liquidation.

(3) Valeur brute unitaire inférieure à 5 millions d'euros.

La juste valeur correspond au cours de clôture pour les titres cotés sur un marché actif. La réévaluation des titres cotés de l'exercice impacte négativement les autres réserves consolidées des capitaux propres pour 60 millions d'euros.

### 15.2 – Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants s'élèvent à 261 millions d'euros au 31 décembre 2011 et incluent notamment les actifs

éventuels reconnus dans le cadre des évaluations provisoires des acquisitions de l'exercice.

### 15.3 – Actifs financiers courants

Les actifs financiers courants s'élèvent à 104 millions d'euros au 31 décembre 2011 et sont composés de placements de trésorerie non monétaires.



**Note 16 Impôts différés par nature**

La ventilation des impôts différés par nature est détaillée ci-dessous :

	31/12/2011	31/12/2010
<b>Impôts différés – Actif</b>		
Déficits et crédits d'impôt reportables	294	387
Provisions pour retraite et engagements similaires	553	423
Pertes de valeur des créances clients et des stocks	163	183
Provisions et charges à payer non déductibles	84	134
Autres	350	(104)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>1 444</b>	<b>1 023</b>
<b>Impôts différés – Passif</b>		
Différentiel entre amortissement comptable et fiscal	(113)	(107)
Marques et autres immobilisations incorporelles	(430)	(897)
Dépenses de R&D capitalisées	(55)	(56)
Autres	(346)	103
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>(944)</b>	<b>(957)</b>

Les reports déficitaires activés au 31 décembre 2011 sont localisés majoritairement en France (102 millions d'euros) et en Belgique (77 millions d'euros).

**Note 17 Stocks et en-cours**

L'évolution des stocks au bilan consolidé est la suivante :

	31/12/2011	31/12/2010
<b>Valeur brute :</b>		
Matières premières	1 604	1 461
En-cours de production	362	559
Produits intermédiaires et finis	1 564	1 384
Marchandises	75	84
En-cours Solutions	132	0
<b>VALEUR BRUTE DES STOCKS</b>	<b>3 605</b>	<b>3 488</b>
<b>Perte de valeur :</b>		
Matières premières	(191)	(169)
En-cours de production	(10)	(20)
Produits intermédiaires et finis	(167)	(147)
Marchandises	(12)	(13)
En-cours Solutions	(8)	0
<b>PERTE DE VALEUR</b>	<b>(387)</b>	<b>(349)</b>
<b>Valeur nette :</b>		
Matières premières	1 413	1 292
En-cours de production	353	539
Produits intermédiaires et finis	1 397	1 237
Marchandises	63	71
En-cours Solutions	124	0
<b>VALEUR NETTE DES STOCKS</b>	<b>3 349</b>	<b>3 139</b>

## Note 18 Clients et créances d'exploitation

	31/12/2011	31/12/2010
Créances clients	5 442	4 276
Clients, effets à recevoir	185	265
Avances fournisseurs	116	98
<b>Clients et créances d'exploitation, brutes</b>	<b>5 744</b>	<b>4 639</b>
Perte de valeur	(259)	(198)
<b>Clients et créances d'exploitation, nettes</b>	<b>5 484</b>	<b>4 441</b>
dont :		
Non échues	4 446	3 658
Retard n'excédant pas un mois	400	326
Retard compris entre un et deux mois	168	126
Retard compris entre deux et trois mois	112	100
Retard compris entre trois et quatre mois	93	79
Retard supérieur à quatre mois	265	152
<b>CLIENTS ET CRÉANCES D'EXPLOITATION, NETTES</b>	<b>5 484</b>	<b>4 441</b>

Les créances clients résultent des ventes aux clients finaux, lesquels sont géographiquement et économiquement largement répartis. En conséquence, le Groupe estime qu'il n'existe pas de concentration majeure du risque de crédit.

Par ailleurs, le Groupe applique une politique de prévention du risque client, notamment par un recours important à l'assurance-crédit et autres formes de garantie applicables au poste client.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique les variations des provisions pour dépréciation des créances à court et long termes :

	31/12/2011	31/12/2010
<b>Provisions pour dépréciation en début d'exercice</b>	<b>(198)</b>	<b>(140)</b>
Dotations de l'exercice aux provisions	(34)	(47)
Reprise de provisions pour dépréciation avec utilisation	31	23
Reprise de provisions pour dépréciation sans utilisation	3	3
Écarts de conversion	3	(10)
Autres	(64)	(27)
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>(259)</b>	<b>(198)</b>

## Note 19 Autres créances et charges constatées d'avance

	31/12/2011	31/12/2010
Autres débiteurs	337	236
Autres créances fiscales	1 039	698
Instruments dérivés	82	118
Charges constatées d'avance	180	160
<b>TOTAL</b>	<b>1 638</b>	<b>1 212</b>



## Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2011	31/12/2010
Valeurs mobilières de placement	634	1 825
Titres de créances négociables et dépôts court terme	622	115
Disponibilités	1 515	1 449
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>2 771</b>	<b>3 389</b>
Découverts et encours bancaires	(217)	(93)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NETS</b>	<b>2 554</b>	<b>3 296</b>

## Note 21 Capitaux propres

### 21.1 – Capital

#### Capital social

Lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2011, les actionnaires de Schneider Electric ont voté la division par deux du nominal des actions. Cette résolution a pris effet le 2 septembre 2011, et a généré 271 959 091 nouvelles actions.

Le capital social au 31 décembre 2011 est de 2 195 772 096 euros représenté par 548 943 024 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Au 31 décembre 2011, le nombre total de droits de vote attachés aux 548 943 024 actions composant le capital est de 584 722 100.

La gestion du capital de Schneider Electric vise à :

- assurer la liquidité du Groupe ;
- optimiser sa structure financière ;
- optimiser son coût moyen pondéré du capital.

Elle doit permettre au Groupe d'avoir accès dans les meilleures conditions possibles aux différents marchés de capitaux. Les éléments de décision peuvent être des objectifs de bénéfice net par action, de *rating* ou d'équilibre de bilan. Enfin, la mise en œuvre des décisions peut dépendre des conditions spécifiques de marché.

#### Évolution du capital

Depuis le 31 décembre 2010, le capital a évolué comme suit :

	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital (en euros)
<b>Capital au 31/12/2010</b>	<b>271 959 091</b>	<b>2 175 672 728</b>
Division du nominal de l'action par 2	271 959 091	-
Exercice d'options	1 169 210	4 676 840
Augmentation de capital à destination des salariés	3 855 632	15 422 528
<b>CAPITAL AU 31/12/2011</b>	<b>548 943 024</b>	<b>2 195 772 096</b>

Par ailleurs, l'exercice des options et les augmentations de capital ont fait augmenter les primes d'émission d'un montant de 194 755 657 euros.



## 21.2 – Actionnariat

	31/12/2011				31/12/2010	
	Capital %	Nombre d'actions	Droits de vote %	Nombre de droits de vote	Capital %	Droits de vote %
Capital Research and Management Company <sup>(1)</sup>	9,4	51 780 765	8,9	51 780 765	8,2	7,7
CDC	3,7	20 349 002	4,6	26 699 002	4,2	5,1
Salariés	4,6	25 001 870	7,1	41 268 373	4,1	6,1
Autocontrôle	0,0	1 058	-	-	-	-
Autodétention	1,7	9 164 952	-	-	1,7	-
Public	80,6	442 645 377	78,0	455 807 950	81,8	79,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>548 943 024</b>	<b>100,0</b>	<b>584 722 100 <sup>(2)</sup></b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(1) À la meilleure connaissance de la Société.

(2) Nombre de droits de vote résultant de l'article 223-11 du RG AMF qui inclut les actions privées de droit de vote.

Au 31 décembre 2011, il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

## 21.3 – Résultat par action

Ces calculs sont ajustés de la division du nominal de l'action par deux, de 8 euros à 4 euros, effective le 2 septembre 2011.

### Calcul du nombre moyen pondéré d'actions retenues

(en milliers d'actions)	31/12/2011		31/12/2010	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Actions ordinaires *	537 422	537 422	521 786	521 786
Actions gratuites		2 890		1 184
Options de souscription		2 623		2 180
<b>Nombre moyen pondéré d'actions</b>	<b>537 422</b>	<b>542 935</b>	<b>521 786</b>	<b>525 150</b>

\* Net de l'autodétention et de l'autocontrôle.

### Résultat net par action

(en euros)	31/12/2011		31/12/2010	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Résultat avant impôt	4,54	4,49	4,51	4,48
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>3,39</b>	<b>3,35</b>	<b>3,30</b>	<b>3,28</b>

## 21.4 – Dividendes versés et proposés

Au titre de l'exercice 2010, le Groupe a versé en 2011 un dividende d'un montant de 3,20 euros par action de 8 euros de nominal, soit un montant global de 856 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2009, le Groupe a versé en 2010 un dividende d'un montant de 2,05 euros par action de 8 euros de nominal, soit un montant global de 525 millions d'euros.

Le dividende proposé à l'Assemblée Générale du 3 mai 2012 au titre de l'exercice 2011 s'élève à 1,70 euro par action de 4 euros de nominal. À la clôture de l'exercice 2011, le montant des réserves distribuables de la société tête de groupe Schneider Electric SA s'élève à 96 millions d'euros (257 millions d'euros au 31 décembre 2010), hors résultat net de l'exercice.



## 21.5 – Paiements sur la base d'actions

## Renseignements relatifs aux plans d'options et d'actions gratuites en cours

Le Conseil d'Administration de Schneider Electric SA puis le Directoire ont mis en place des plans d'options et d'actions gratuites au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe, dont les principales caractéristiques au 31 décembre 2011 sont les suivantes :

## Plans d'options

N° du Plan	Date du conseil	Type de plan <sup>(1)</sup>	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options accordées à l'origine	Options annulées en raison de la non-atteinte des objectifs
18	24/03/2000	A	24/03/2003	23/03/2008	32,62	2 842 400	1 373 200
19	04/04/2001	S	04/04/2005	03/04/2009	34,06	3 115 700	NA <sup>(2)</sup>
20	12/12/2001	S	12/12/2005	11/12/2009	25,63	3 200 000	333 600
21	05/02/2003	S	05/02/2007	04/02/2011	22,60	4 000 000	283 800
22	05/02/2003	S	05/06/2003	04/02/2011	22,60	222 000	NA <sup>(2)</sup>
23	06/05/2004	S	01/10/2004	05/05/2012	27,77	214 000	NA <sup>(2)</sup>
24	06/05/2004	S	06/05/2008	05/05/2012	27,77	4 121 400	188 600
25	12/05/2005	S	01/10/2005	11/05/2013	28,23	277 000	NA <sup>(2)</sup>
26	28/06/2005	S	28/06/2009	27/06/2013	30,09	4 007 600	-
27	01/12/2005	S	01/12/2009	30/11/2013	35,70	3 229 800	-
28	21/12/2006	S ou A	21/12/2010	20/12/2016	40,67	2 514 240	-
29	23/04/2007	S ou A	23/04/2011	22/04/2017	48,52	166 300	-
30	19/12/2007	S ou A	19/12/2011	18/12/2017	46,00	1 889 852	980 926
31	05/01/2009	S ou A	05/01/2013	04/01/2019	26,06	1 358 000	-
32	21/08/2009	S ou A	21/08/2013	20/08/2019	31,30	10 000	-
33	21/12/2009	S ou A	21/12/2013	20/12/2019	37,92	1 652 686	-
<b>TOTAL</b>						<b>32 820 978</b>	<b>3 160 126</b>

(1) S = plan d'options de souscription/A = plan d'options d'achat.

(2) Non applicable en l'absence de critères de levée d'options.

Les plans d'options répondent aux règles suivantes :

- l'exercice des options est généralement subordonné à des conditions d'appartenance au Groupe et d'atteinte des critères de performance ;
- la durée de vie des options est de 8 à 10 ans ;
- la période d'acquisition des droits est de 3 ou 4 ans aux États-Unis et de 4 ans pour le reste du monde.

Plans d'actions gratuites

N° du Plan	Date du conseil	Date d'acquisition	Point de départ de cession	Nombre d'actions accordées à l'origine	Actions annulées en raison de la non-atteinte des objectifs
1	21/12/2006	21/12/2009	21/12/2011	104 012	-
2	23/04/2007	23/04/2010	23/04/2012	4 428	-
3	19/12/2007	19/12/2010	19/12/2012	132 788	69 434
4	19/12/2007	19/12/2011	19/12/2011	114 500	58 176
5	05/01/2009	05/01/2012	05/01/2014	287 430	-
6	05/01/2009	05/01/2013	05/01/2013	424 702	-
7	21/08/2009	21/08/2012	21/08/2014	2 500	-
8	21/12/2009	21/12/2011	21/12/2013	319 506	-
9	21/12/2009	21/12/2013	21/12/2013	780 790	-
10	17/12/2010	17/03/2013	17/03/2015	665 524	-
11	17/12/2010	17/12/2014	17/12/2014	1 161 696	-
10bis	26/07/2011	26/07/2013	26/07/2015	3 000	-
11bis	26/07/2011	26/07/2015	26/07/2015	5 882	-
12	26/07/2011	26/07/2015	26/07/2015	19 850	-
13	16/12/2011	16/12/2013	16/12/2015	645 443	-
14	16/12/2011	16/12/2015	16/12/2015	1 387 800	-
<b>TOTAL</b>				<b>6 059 851</b>	<b>127 610</b>

Les plans d'actions gratuites répondent aux règles suivantes :

- l'attribution des actions gratuites est généralement subordonnée à des conditions d'appartenance au Groupe et d'atteinte des critères de performance ;
- la période d'acquisition des actions est de 2 à 4 ans ;
- la période de conservation des actions est de 0 à 2 ans.

Évolution du nombre d'options et d'actions gratuites

Évolution du nombre d'options

N° du Plan	Nombre d'options restant à lever au 31/12/2010	Nombre d'options exercées et/ou créées au cours de l'exercice	Nombre d'options annulées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	Nombre d'options restant à lever au 31/12/2011
21	88 452	(29 674)	(58 778)	-
22	12 940	(820)	(12 120)	-
23	30 332	(8 040)	-	22 292
24	845 644	(274 254)	-	571 390
25	58 940	(14 812)	-	44 068
26	1 890 198	(234 952)	(7 676)	1 647 570
27	2 168 392	(265 750)	(3 232)	1 899 410
28	2 105 646	(291 794)	(13 130)	1 800 722
29	152 300	-	(8 000)	144 300
30	882 440	-	(40 480)	841 960
31	1 286 900	-	(33 600)	1 253 300
32	10 000	-	-	10 000
33	1 646 086	-	(21 450)	1 624 636
<b>TOTAL</b>	<b>11 178 270</b>	<b>(1 120 156)</b>	<b>(198 466)</b>	<b>9 859 648</b>

(1) Après avoir tenu compte des annulations potentielles (critères de performance non atteints ou non-exercice de l'option par les salariés).



L'exercice des options des plans 26 à 33, ainsi que des SARs, est généralement subordonné à une condition d'appartenance au Groupe et à l'atteinte d'objectifs annuels basés sur des indicateurs financiers.

Au titre des levées d'options de souscription des plans d'options en cours, Schneider Electric SA a créé 1 169 210 actions sur l'année 2011.

### Évolution du nombre d'actions gratuites

<i>N° du plan</i>	Attribution d'actions gratuites au 31/12/2010	Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	Nombre d'actions à acquérir au 31/12/2011
4	54 086	(49 054)	(5 032)	-
5	274 680		(1 850)	272 830
6	411 026		(17 278)	393 748
7	2 500			2 500
8	319 506		(1 544)	317 962
9	772 190		(21 780)	750 410
10	665 524		(3 544)	661 980
11	1 161 696		(25 620)	1 136 076
10bis		3 000		3 000
11bis		5 882		5 882
12		19 850		19 850
13		645 443		645 443
14		1 387 800		1 387 800
<b>TOTAL</b>	<b>3 661 208</b>	<b>2 012 921</b>	<b>(76 648)</b>	<b>5 598 981</b>

L'acquisition des actions gratuites est généralement subordonnée à une condition d'appartenance au Groupe et à l'atteinte d'objectifs annuels basés sur des indicateurs financiers.

#### 21.5.1 Valorisation des paiements fondés sur des actions

##### Valorisation des options

Conformément aux principes énoncés en note 1.20, les plans ont été évalués sur la base d'une durée de vie estimée des options comprise entre 7 et 10 ans, et selon les principales hypothèses suivantes :

- taux de volatilité attendue compris entre 20 et 28 % correspondant à la volatilité historique écrêtée ;
- taux de distribution du résultat fixé entre 3,0 et 4,5 % ;
- taux d'actualisation compris entre 2,9 et 4,5 % et correspondant à un taux sans risque sur la durée des plans (source Bloomberg).

Sur la base de ces hypothèses, la charge comptabilisée en frais généraux et commerciaux au titre des plans mis en place postérieurement au 7 novembre 2002 se répartit comme suit :

	2011	2010
Plan 28	-	5
Plan 29	-	1
Plan 30	1	2
Plan 31	2	2
Plan 32	-	-
Plan 33	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>14</b>

### Valorisation des actions gratuites

Conformément aux principes énoncés en note 1.20, les plans ont été évalués sur la base d'une durée de vie estimée des actions comprise entre 4 et 5 ans, et selon les principales hypothèses suivantes :

- taux de distribution du résultat fixé entre 3,0 et 4,5 % ;
- taux d'actualisation compris entre 1,6 et 4,5 % et correspondant à un taux sans risque sur la durée des plans (source Bloomberg).

Sur la base de ces hypothèses, la charge comptabilisée en frais généraux et commerciaux au titre des plans mis en place postérieurement au 7 novembre 2002 se répartit comme suit :

	2011	2010
Plan 5	2	2
Plan 6	2	2
Plan 7	-	-
Plan 8	5	5
Plan 9	6	6
Plan 10	16	1
Plan 11	13	-
Plan 10bis	-	-
Plan 11bis	-	-
Plan 12	-	-
Plan 13	-	-
Plan 14	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>16</b>

### 21.5.2 Plan mondial d'actionnariat salarié

Le Groupe Schneider Electric offre à ses employés la possibilité de devenir actionnaires grâce à des émissions d'actions qui leur sont réservées. Dans les pays qui satisfont aux exigences légales et fiscales, deux possibilités d'investissement sont proposées : le plan d'actionnariat classique et le plan avec effet de levier.

**Dans le plan classique**, les employés investissent dans des actions du Groupe à un cours préférentiel par rapport aux actions libres (décote de 15 à 20 % selon les pays). Ces actions ne peuvent être cédées par le salarié pendant une période incompressible de cinq années, sauf cas de sortie anticipée prévus par la loi. La charge IFRS 2 mesurant "l'avantage" offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant dans un premier temps à vendre à terme les actions incessibles à cinq ans, et à acheter dans un deuxième temps un même nombre d'actions au comptant (donc par définition cessibles à tout moment), en finançant cet achat par un prêt amortissable *in fine*.

Cette stratégie vise à refléter le coût subi par le salarié sur la période d'indisponibilité pour se libérer du risque de portage des actions souscrites dans le cadre du plan classique. Le coût d'emprunt est celui auquel ont accès les employés, seuls acteurs potentiels de ce marché : il repose sur un taux moyen offert par différents organismes de crédit pour des crédits de trésorerie prenant la forme d'un prêt personnel ordinaire non affecté sans faculté de renouvellement pour une durée maximum de cinq ans, octroyé à un client personne physique présentant un profil de risque moyen.

**Dans le plan avec effet de levier**, le Groupe offre également la possibilité d'une souscription à un cours préférentiel par rapport aux actions libres (décote de 15 à 20 % selon les pays). Ces plans

proposent cependant un profil de gain différent dans la mesure où une banque tierce complète l'investissement de l'employé de telle sorte que le montant investi au total est un multiple du montant payé par l'employé. Le total est investi dans des actions du Groupe à un cours décoté. La banque transforme ainsi la décote cédée par le salarié en ressource pour lui offrir un profil de gain particulier, consistant à sécuriser l'apport personnel du salarié et à lui offrir une indexation à la hausse (facteur de 4,4 en 2011) sur un nombre levragé d'actions auxquelles le salarié souscrit directement.

Pour les plans à effet de levier, la charge IFRS 2 est évaluée, comme pour les plans classiques, par référence à la juste valeur d'une décote sur titres incessibles (voir modalités ci-dessus), complétée par l'avantage que constitue l'intermédiation de l'émetteur dans l'appel d'offres des plans à effet de levier. L'intermédiation de l'émetteur permet en effet aux salariés de bénéficier de cotations de volatilité de type institutionnel et non de cours "au détail" de volatilité que le salarié aurait obtenu auprès de sa banque de détail pour répliquer le montage financier. Ce différentiel de volatilité est traduit en équivalent décote : il mesure le gain d'opportunité offert au salarié sur les plans à effet de levier.

En ce qui concerne la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2011, le Groupe a proposé le 6 juin 2011 à ses salariés, au titre de la politique d'actionnariat salarié du Groupe, de souscrire à une augmentation de capital réservée à un cours de 95,38 euros ou 89,77 euros selon les pays (décoté de 15 à 20 % par rapport au cours de référence de 112,21 euros calculé sur une moyenne des cours d'ouverture sur les 20 jours précédant la date de décision du Directoire).

1,9 million d'actions ont été souscrites, soit une augmentation de capital de 178 millions d'euros réalisée le 12 juillet 2011. Cette opération représente une charge globale de 9,0 millions d'euros, après prise en compte de la durée légale d'incessibilité des titres pendant 5 ans.



Les tableaux ci-dessous présentent les principales caractéristiques des plans, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation, ainsi que le coût des plans pour les exercices 2011 et 2010.

Plans classiques	Année 2011		Année 2010	
	En %	Valeur	En %	Valeur
<b>Caractéristiques des plans</b>				
Maturité des plans ( <i>en années</i> )		5		5
Prix de référence ( <i>en euros</i> )		112,21		79,34
Prix de souscription ( <i>en euros</i> ) :				
entre		95,38		67,44
et		89,77		65,86
Décote faciale :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	20,0 %		17,0 %	
Montant souscrit par les salariés		72,0		37,8
Montant global souscrit		72,0		37,8
Nombre total d'actions souscrites ( <i>millions d'actions</i> )		0,8		0,6
<b>Hypothèses de valorisation</b>				
Taux d'emprunt du participant au marché ( <i>in fine</i> ) <sup>(1)</sup>	4,8 %		4,1 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	2,8 %		2,1 %	
Taux d'emprunt des titres annuel ( <i>repo</i> )	1,0 %		1,0 %	
<b>(a) Valeur de la décote :</b>				
entre	15,0 %	7,9	15,0 %	6,2
et	20,0 %	6,7	17,0 %	0,6
<b>(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché</b>				
	<b>14,9 %</b>	<b>12,9</b>	<b>15,0 %</b>	<b>6,7</b>
<b>Coût global pour le Groupe (a - b)</b>	<b>0,12 % à 5,12 %</b>	<b>1,8</b>	<b>0,01 % à 2,01 %</b>	<b>0,1</b>
<b>Sensibilités</b>				
• diminution du taux d'emprunt du participant au marché <sup>(2)</sup>	(0,5 %)	2,0	(0,5 %)	1,2

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

(1) Taux moyen offert pour des crédits de trésorerie sous la forme d'un prêt personnel ordinaire non affecté, sans faculté de renouvellement, pour une durée de cinq ans à une personne physique présentant un profil de risque moyen.

(2) Une diminution du taux d'emprunt du participant au marché diminue le coût d'incessibilité et de ce fait augmente la charge comptable pour l'émetteur.

Plans à effet de levier	Année 2011		Année 2010	
	En %	Valeur	En %	Valeur
Caractéristiques des plans				
Maturité des plans ( <i>en années</i> )		5		5
Prix de référence ( <i>en euros</i> )		112,21		79,34
Prix de souscription ( <i>en euros</i> ) :				
entre		95,38		67,44
et		89,77		65,86
Décote faciale <sup>(5)</sup> :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	20,0 %		17,0 %	
Montant souscrit par les salariés		10,6		9,9
Montant global souscrit		105,7		105,4
Nombre total d'actions souscrites ( <i>millions d'actions</i> )		1,2		1,6
<b>Hypothèses de valorisation</b>				
Taux d'emprunt du participant au marché ( <i>in fine</i> ) <sup>(1)</sup>	4,8 %		4,1 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	2,8 %		2,1 %	
Taux de dividende annuel	3,0 %		3,0 %	
Taux d'emprunt des titres annuel ( <i>repo</i> )	1,0 %		1,0 %	
Spread de volatilité détail / institutionnel	5,0 %		5,0 %	
<b>(a) Valeur de la décote :</b>				
entre	15,0 %	5,9	15,0 %	11,7
et	20,0 %	18,1	17,0 %	8,0
<b>(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché</b>	<b>14,9 %</b>	<b>19,3</b>	<b>15,0 %</b>	<b>18,8</b>
<b>(c) Valeur du gain d'opportunité <sup>(2)</sup></b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,6</b>	<b>1,9 %</b>	<b>2,4</b>
<b>Coût global pour le Groupe (a – b + c)</b>	<b>2,10 % à 7,10 %</b>	<b>7,3</b>	<b>1,89 % à 3,89 %</b>	<b>3,3</b>
<b>Sensibilités</b>				
• diminution du taux d'emprunt du participant au marché <sup>(3)</sup>	(0,5 %)	3,1	(0,5 %)	3,3
• augmentation du spread de volatilité détail / institutionnel <sup>(4)</sup>	0,5 %	0,3	0,5 %	0,2

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

(1) Taux moyen offert pour des crédits de trésorerie sous la forme d'un prêt personnel ordinaire non affecté, sans faculté de renouvellement, pour une durée de cinq ans à une personne physique présentant un profil de risque moyen.

(2) Calculé à partir d'un modèle binomial.

(3) Une diminution du taux d'emprunt du participant au marché diminue le coût d'incessibilité et de ce fait augmente la charge comptable pour l'émetteur.

(4) Une augmentation du spread de volatilité détail / institutionnel augmente le gain d'opportunité pour le salarié et de ce fait augmente la charge comptable pour l'émetteur.

(5) Dans quelques pays, en raison de contraintes légales locales, le salarié souscrit pour un montant non décoté tandis que la banque souscrit avec décote pour offrir l'effet de levier.



## 21.6 – Actions propres

Au 31 décembre 2011, le Groupe détient 9 164 952 actions propres qui viennent en déduction des réserves consolidées.

## 21.7 – Impôt constaté dans les capitaux propres

L'impôt sur les éléments directement reconnus en capitaux propres s'élève à 329 millions d'euros à fin décembre 2011 et se décompose comme suit :

	31/12/2011	31/12/2010	Effet impôt sur flux net de la période
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	100	69	31
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	(3)	(14)	11
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	233	146	87
Autres	(1)	(1)	0
<b>TOTAL</b>	<b>329</b>	<b>200</b>	<b>129</b>

## Note 22 Provisions pour retraites et engagements assimilés

Le Groupe accorde à ses employés des avantages de natures diverses en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière, ainsi que d'autres avantages postérieurs à l'emploi en matière de couverture maladie et assurance-vie.

Par ailleurs, le Groupe accorde également des avantages à long terme au personnel en activité, essentiellement les médailles du travail et avantages similaires accordés principalement en France.

Les évaluations actuarielles sont en général réalisées selon un rythme annuel. Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé et sont spécifiées ci-dessous :

	Taux moyen pondéré Groupe		Dont États-Unis	
	2011	2010	2011	2010
Taux d'actualisation	4,3%	5,0 %	4,6%	5,5 %
Taux d'augmentation des salaires	2,5%	2,0 %	N/A	N/A
Taux de rendement attendu des placements <sup>(1)</sup>	6,9%	7,0 %	8,0%	8,3 %

(1) Correspond au taux de l'année écoulée.

Les taux d'actualisation retenus sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de maturité équivalente à la durée des régimes évalués (référence Bloomberg). Aux États-Unis, un taux d'actualisation moyen est retenu sur la base d'une courbe déterminée à partir des taux d'obligations des entreprises notées AA et AAA.

Ces références sont conformes aux exigences de la norme IAS 19 et sont identiques à celles des années passées.

Le taux de rendement attendu des actifs a été déterminé à partir du calcul de la moyenne pondérée des taux de rendements attendus sur le total de la valeur des actifs.

Les taux d'actualisation dans les principales zones sont les suivants : 4,00 % dans la zone euro, 4,59 % aux États-Unis et 4,90 % au Royaume-Uni.

Concernant les engagements de retraite et indemnités de départ, une variation à la hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait respectivement d'environ 155 millions d'euros et 2 millions d'euros le montant de l'engagement et le coût des services

rendus. La même variation à la baisse augmenterait l'engagement de 165 millions d'euros et le coût des services rendus de 2 millions d'euros.

L'essentiel de l'engagement relatif aux frais médicaux concerne les États-Unis. Une variation à la hausse d'un point du taux des frais médicaux aux États-Unis augmenterait respectivement de 38 et 3 millions d'euros le montant de l'engagement et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier au titre de la couverture maladie postérieure à l'emploi. La même variation à la baisse diminuerait l'engagement de 33 millions d'euros et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier de 2 millions d'euros.

Aux États-Unis, en 2011, le taux d'augmentation des frais médicaux se fonde sur une tendance décroissante entre 2012 (8 %) et 2023 (4,5 %).

En 2010, le taux d'augmentation des frais médicaux se fonde sur une tendance décroissante entre 2011 (9 %) et 2015 (5 %). En 2009, le taux avait été arrêté sur une tendance décroissante de 9 % à 5 % entre 2010 et 2014. En France, le taux d'augmentation des frais médicaux retenu est de 4 % en 2011. Ce même taux était utilisé en 2010 et 2009.



### Engagements de retraite et indemnités de départ

Les engagements de retraite du Groupe concernent principalement les filiales nord-américaines et européennes. Ces régimes accordent le versement d'un capital au moment du départ en retraite ou d'une rente durant toute la retraite, dont le montant est fonction de l'ancienneté du salarié, de sa classification et du salaire de fin de carrière. Ils incluent également les retraites-chapeau accordées à certains cadres dirigeants leur garantissant un complément de revenu au-delà des régimes généraux et obligatoires.

La majorité de ces engagements de retraite font l'objet d'une couverture financière partielle ou totale par le biais de fonds externalisés. Au 31 décembre 2011, le montant des obligations partiellement ou totalement financées est de 2 027 millions d'euros et représente 76 % du montant total de l'engagement du Groupe. Ces fonds ne sont pas investis en actifs du Groupe.

Les actifs des fonds externalisés sont essentiellement constitués d'actions (environ 36 %), d'obligations (environ 54 %) et d'actifs immobiliers ou de disponibilités (environ 9 %).

Les contributions versées en 2011 au titre de ces actifs de couverture sont de 83 millions d'euros et les contributions qui seront versées pour l'exercice 2012 sont estimées à 56 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, le montant des provisions constituées au titre des engagements de retraite et des indemnités de fin de carrière s'élève à 1 263 millions d'euros (1 032 millions d'euros au 31 décembre 2010). Ces provisions ont été comptabilisées dans le passif non courant du bilan, la part courante étant considérée comme non significative comparée au montant total des engagements.

Les autres régimes de retraite dont bénéficient les salariés du Groupe correspondent à des régimes à cotisations définies, pour

lesquels le Groupe n'a pas d'engagement au-delà du versement des cotisations, qui constituent des charges de période. Le montant des cotisations versées au titre de ces plans est de 61 millions d'euros pour l'exercice 2011 et était de 59 millions d'euros en 2010.

### Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme : frais médicaux et assurance-vie postérieurs à l'emploi, médailles du travail

Les sociétés nord-américaines du Groupe accordent à leurs retraités le bénéfice de régimes de couverture de frais médicaux et d'assurance-vie sous certaines conditions d'âge et d'ancienneté. Ces engagements sociaux postérieurs à l'emploi ne font pas l'objet d'une couverture financière.

L'essentiel de l'engagement (84 %) concerne les plans de couverture médicale des salariés nord-américains.

Les hypothèses retenues pour évaluer ces engagements sont identiques à celles appliquées pour les engagements de retraite de la zone concernée.

Les autres engagements à long terme intègrent divers plans de couverture de frais médicaux en Europe pour 62 millions d'euros et les médailles du travail comptabilisées sur la France pour 13 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011, le montant des provisions constituées au titre de ces engagements s'élève à 460 millions d'euros (472 millions d'euros au 31 décembre 2010). Ces provisions ont été comptabilisées dans le passif non courant du bilan, la part courante étant considérée comme non significative comparée au montant total des engagements.

## 22.1 – Variation des provisions pour retraites et avantages assimilés

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés (nette des actifs) se détaille comme suit :

	Engagements de retraite et indemnités de départ		Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme		Provisions pour retraites et avantages assimilés
		Dont SE USA		Dont SE USA	
<b>31/12/2009</b>	<b>944</b>	<b>293</b>	<b>435</b>	<b>358</b>	<b>1 379</b>
Charge de la période	63	2	25	18	88
Prestations versées	(58)	(1)	(26)	(21)	(84)
Cotisations versées	(21)	(1)	2	2	(19)
Éléments reconnus en capitaux propres	4	(18)	-	4	4
Écart de conversion	40	23	29	26	69
Variations de périmètre	58	-	5	-	63
Autres variations	2	1	2	-	4
<b>31/12/2010</b>	<b>1 032</b>	<b>299</b>	<b>472</b>	<b>387</b>	<b>1 504</b>
Charge de la période	70	3	(22)	(29)	48
Prestations versées	(28)	-	(21)	(20)	(49)
Cotisations versées	(83)	(66)	2	2	(81)
Éléments reconnus en capitaux propres	247	143	20	-	267
Écart de conversion	20	17	9	9	29
Variations de périmètre	(10)	-	(1)	-	(11)
Autres variations	15	(1)	1	-	16
<b>31/12/2011</b>	<b>1 263</b>	<b>395</b>	<b>460</b>	<b>349</b>	<b>1 723</b>



La variation des éléments bruts reconnus en capitaux propres se détaille comme suit :

	<b>Engagements de retraite et indemnités de départ</b>	<b>Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme</b>	<b>Provisions pour retraites et avantages assimilés</b>
<b>31/12/2009</b>	<b>458</b>	<b>(53)</b>	<b>405</b>
Écarts actuariels sur obligation	42	-	42
Écarts actuariels sur actifs de couverture	(38)	-	(38)
Effet du plafonnement des actifs	-	-	0
<b>31/12/2010</b>	<b>462</b>	<b>(53)</b>	<b>409</b>
Écarts actuariels sur obligation	222	18	240
Écarts actuariels sur actifs de couverture	25	-	25
Effet du plafonnement des actifs	-	-	-
<b>31/12/2011</b>	<b>709</b>	<b>(35)</b>	<b>674</b>

## 22.2 – Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ

Les variations annuelles des engagements, de la valeur de marché des placements ainsi que des actifs et provisions correspondantes figurant au bilan des comptes consolidés s'analysent comme suit :

	<b>31/12/2011</b>		<b>31/12/2010</b>	
	<i>Dont SE USA</i>		<i>Dont SE USA</i>	
<b>1. Réconciliation des éléments du bilan</b>				
Actifs de couverture de retraite et autres engagements assimilés	-	-	-	-
Provisions pour retraite et engagements assimilés	(1 263)	(395)	(1 032)	(299)
<b>ACTIF / (PASSIF) NET RECONNU AU BILAN</b>	<b>(1 263)</b>	<b>(395)</b>	<b>(1 032)</b>	<b>(299)</b>

	<b>31/12/2011</b>		<b>31/12/2010</b>	
	<i>Dont SE USA</i>		<i>Dont SE USA</i>	
<b>2. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat</b>				
Coûts des services rendus	41	2	43	2
Coût financier (effet de l'actualisation)	110	53	109	56
Rendement attendu des actifs des régimes	(86)	(56)	(82)	(56)
Coût des services passés	1	-	-	-
Effet des liquidations /réductions de régimes	4	4	(7)	-
<b>CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>63</b>	<b>2</b>

	31/12/2011		31/12/2010	
	Dont SE USA		Dont SE USA	
<b>3. Variation de la valeur actualisée des engagements</b>				
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	2 340	1 034	2 055	937
Coûts des services rendus	41	2	43	2
Coût financier (effet de l'actualisation)	110	53	109	56
Cotisations versées par les salariés	4	-	4	-
Prestations versées	(100)	(47)	(134)	(48)
Pertes (Gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	222	120	42	14
Modifications de régime	1	4	5	-
Variations de périmètre	(18)	-	87	-
Écarts de conversion	62	44	130	73
Réductions et liquidations	4	-	(7)	-
Autres	19	-	6	-
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>2 685</b>	<b>1 210</b>	<b>2 340</b>	<b>1 034</b>

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves.

Ils résultent principalement des changements d'hypothèses actuarielles, notamment les taux d'actualisation utilisés dans la valorisation des engagements aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans la zone euro.

Au 31 décembre 2011, les pertes actuarielles relatives aux effets d'expérience sur les engagements de retraite et indemnités de départ s'élèvent à 20 millions d'euros pour le Groupe.

Au 31 décembre 2010, les gains actuariels relatifs aux effets d'expérience s'élevaient à 49 millions d'euros pour le Groupe contre 64 millions d'euros au 31 décembre 2009. Au 31 décembre 2008, les pertes actuarielles relatives aux effets d'expérience s'élevaient à 445 millions d'euros et 2 millions d'euros au 31 décembre 2007.

	31/12/2011		31/12/2010	
	Dont SE USA		Dont SE USA	
<b>4. Variation de la juste valeur des actifs des régimes</b>				
Juste valeur des actifs des régimes en début d'exercice	1 304	735	1 112	643
Rendement attendu des actifs des régimes	86	56	82	56
Cotisations des salariés	4	-	4	-
Cotisations de l'employeur	83	66	21	1
Prestations versées	(72)	(47)	(76)	(47)
(Pertes) Gains actuariels reconnus en capitaux propres	(25)	(23)	38	32
Variations de périmètre	(8)	-	29	-
Écarts de conversion	42	27	90	50
Réductions et liquidations	-	-	-	-
Autres	7	-	4	-
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>1 421</b>	<b>814</b>	<b>1 304</b>	<b>735</b>

Le rendement réel des actifs de couverture s'élève à 61 millions d'euros.

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves.

Ils résultent principalement des écarts entre les taux de rendement effectif et attendu des actifs aux États-Unis et au Canada.



	31/12/2011		31/12/2010	
	Dont SE USA		Dont SE USA	
<b>5. Couverture financière</b>				
Valeur actualisée des engagements	(2 685)	(1 210)	(2 340)	(1 034)
Juste valeur des actifs du régime	1 421	814	1 304	735
Surplus / Déficit du régime	(1 264)	(396)	(1 036)	(299)
Effet des plafonnements d'actifs	-	-	-	-
<i>Éléments différés :</i>				
Modifications de régime non comptabilisées	1	1	4	-
<b>(PASSIF) /ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN</b>	<b>(1 263)</b>	<b>(395)</b>	<b>(1 032)</b>	<b>(299)</b>

Les montants des engagements de retraite et indemnités de départ, au titre de la période annuelle en cours et des quatre périodes annuelles précédentes, s'élèvent à :

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
<b>6. Données historiques</b>					
Valeur actualisée des engagements	(2 685)	(2 340)	(2 055)	(2 036)	(1 958)
Juste valeur des actifs du régime	1 421	1 304	1 112	1 010	1 402
Surplus / Déficit du régime	(1 264)	(1 036)	(943)	(1 026)	(556)
Effet des plafonnements d'actifs	-	-	(1)	(2)	(10)
<i>Éléments différés :</i>					
Modifications de régime non comptabilisées	1	4	-	1	1
<b>(PASSIF) /ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN</b>	<b>(1 263)</b>	<b>(1 032)</b>	<b>(944)</b>	<b>(1 027)</b>	<b>(565)</b>

### 22.3 – Provision pour frais médicaux et assurance-vie postérieurs à l'emploi et avantages assimilés

Les variations des provisions pour autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme se détaillent comme suit :

	31/12/2011	31/12/2010
<b>1. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat</b>		
Coûts des services rendus	7	7
Coût financier (effet de l'actualisation)	20	22
Rendement attendu des actifs des régimes	-	-
Coût des services passés	(7)	(4)
Effet des liquidations /réductions de régimes	(42)	-
Amortissement des écarts actuariels	-	-
<b>CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT</b>	<b>(22)</b>	<b>25</b>

Les amortissements des écarts actuariels concernent des avantages à long terme au personnel en activité notamment le régime des médailles du travail en France.

En 2011, la modification du plan des frais médicaux des États-Unis visant à limiter les obligations du Groupe envers les futurs retraités conduit à une diminution de l'engagement.

	31/12/2011	31/12/2010
<b>2. Variation de la valeur actualisée des engagements</b>		
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	445	406
Coûts des services rendus	7	7
Coût financier (effet de l'actualisation)	20	22
Cotisations des salariés	2	2
Prestations versées	(21)	(26)
Pertes (Gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	20	-
Modifications de régime	(41)	-
Variations de périmètre	(1)	5
Écarts de conversion	9	29
Autres (y compris réductions et liquidations)	-	-
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>440</b>	<b>445</b>

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves sauf pour les avantages à long terme au personnel en activité notamment le régime des médailles du travail en France où l'intégralité des écarts actuariels est comptabilisée en compte de résultat. Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles, en particulier le taux d'actualisation.

Au 31 décembre 2011, les pertes actuarielles relatives aux effets d'expérience sur les frais médicaux et assurance-vie postérieurs à l'emploi et avantages assimilés s'élèvent à 21 millions d'euros pour

le Groupe contre 26 millions d'euros de gains au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2009, les pertes actuarielles relatives aux effets d'expérience s'élevaient à 18 millions d'euros pour le Groupe. Elles s'élevaient à 10 millions d'euros au 31 décembre 2008. Et au 31 décembre 2007, les gains actuariels relatifs aux effets d'expérience étaient de 59 millions d'euros.

	31/12/2011	31/12/2010
<b>3. Couverture financière</b>		
Valeur actualisée des engagements	(440)	(445)
Éléments différés :		
Changement de régime non comptabilisé	(20)	(27)
<b>PROVISION COMPTABILISÉE AU BILAN</b>	<b>(460)</b>	<b>(472)</b>

Les montants des frais médicaux et autres avantages assimilés, au titre de la période annuelle en cours et des quatre périodes annuelles précédentes, s'élèvent à :

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
<b>4. Données historiques</b>					
Valeur actualisée des engagements	(440)	(445)	(406)	(401)	(366)
Éléments différés :					
Changement de régime non comptabilisé	(20)	(27)	(29)	(35)	(33)
<b>PROVISION COMPTABILISÉE AU BILAN</b>	<b>(460)</b>	<b>(472)</b>	<b>(435)</b>	<b>(436)</b>	<b>(399)</b>



## Note 23 Provisions

	Risques économiques	Risques commerciaux	Risques sur produits	Risques environnementaux	Restructurations	Autres risques	Provisions
<b>31/12/2009</b>	<b>418</b>	<b>80</b>	<b>264</b>	<b>44</b>	<b>210</b>	<b>132</b>	<b>1 148</b>
<i>dont part à plus d'un an</i>	131	31	79	27	28	80	375
Dotations	117	18	150	3	39	75	402
Effet d'actualisation	-	-	1	-	-	(4)	(3)
Reprises pour utilisation	(36)	(9)	(95)	(2)	(124)	(34)	(300)
Provisions devenues sans objet	(75)	(9)	(17)	-	(19)	(8)	(128)
Écarts de conversion	16	4	16	2	5	3	46
Variations de périmètre et autres	174	2	90	8	13	12	299
<b>31/12/2010</b>	<b>614</b>	<b>86</b>	<b>409</b>	<b>55</b>	<b>124</b>	<b>176</b>	<b>1 464</b>
<i>dont part à plus d'un an</i>	275	35	104	26	21	127	588
Dotations	159	5	143	8	87	69	471
Effet d'actualisation	1	-	-	-	-	-	1
Reprises pour utilisation	(82)	(8)	(109)	(5)	(77)	(60)	(341)
Provisions devenues sans objet	(53)	(6)	(29)	(1)	(9)	(38)	(136)
Écarts de conversion	8	1	3	-	-	2	14
Variations de périmètre et autres	92	9	3	-	12	51	167
<b>31/12/2011</b>	<b>739</b>	<b>87</b>	<b>420</b>	<b>57</b>	<b>137</b>	<b>200</b>	<b>1 640</b>
<i>dont part à plus d'un an</i>	388	34	81	28	18	131	680

### (a) Risques économiques

Ces provisions couvrent notamment des risques fiscaux identifiés au cours de revues fiscales réalisées localement par les administrations fiscales et des risques financiers pour la plupart correspondant à des garanties données à des tiers sur certains actifs et passifs.

Les variations de périmètre et autres s'élèvent à 92 millions d'euros et sont principalement liées aux entrées dans le groupe des sociétés Leader & Harvest, Steck et Luminous.

### (b) Risques commerciaux

Ces provisions sont essentiellement constituées pour couvrir les risques relatifs aux produits vendus à des tiers. Ce risque réside dans les plaintes individuelles sur de prétendus défauts des produits et l'appel en responsabilité correspondant.

Les provisions pour risques commerciaux intègrent également les provisions pour pertes à terminaison sur divers contrats long terme pour 18 millions d'euros.

### (c) Risques sur produits

Ces provisions sont constituées :

- des provisions statistiques pour garantie : le Groupe provisionne sur une base statistique l'ensemble des garanties données sur la vente de produits Schneider Electric au-delà des risques couverts par les assurances ;
- des provisions pour litiges sur des produits défectueux ;
- des provisions destinées à couvrir des campagnes de remplacement sur des produits clairement identifiés.

### (d) Risques environnementaux

Ces provisions sont essentiellement destinées à couvrir les coûts des opérations de dépollution.

## Note 24 Dettes financières (courantes et non courantes)

La dette non courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2011	31/12/2010
Emprunts obligataires	5 540	4 348
Autres emprunts auprès d'établissements de crédit	1 464	1 379
Financement des locations financières	7	15
Participation des salariés	12	10
Part court terme des emprunts obligataires	-	(503)
Part court terme des autres dettes long terme	(96)	(239)
<b>DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES</b>	<b>6 927</b>	<b>5 010</b>

La dette courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2011	31/12/2010
Billets de trésorerie	190	-
Intérêts courus non échus	132	110
Autres dettes	475	170
Tirage de lignes de crédit	-	-
Découverts et encours bancaires	217	93
Part court terme des emprunts obligataires	-	503
Part court terme des autres dettes long terme	96	239
<b>Dettes financières courantes</b>	<b>1 110</b>	<b>1 115</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES</b>	<b>8 037</b>	<b>6 125</b>

### 24.1 – Répartition par échéance

	31/12/2011			31/12/2010
	Principaux	Intérêts	Swaps	Principaux
2011				1 115
2012	1 110	285	46	104
2013	1 181	256	27	1 085
2014	1 158	187	5	767
2015	998	133	7	980
2016	792	120	-	546
2017 et au-delà	2 798	171	-	1 528
<b>TOTAL</b>	<b>8 037</b>	<b>1 152</b>	<b>85</b>	<b>6 125</b>



## 24.2 – Répartition par devise

	31/12/2011	31/12/2010
Euro	6 272	5 182
Dollar américain	728	521
Roupie indienne	233	22
Yen japonais	384	153
Real brésilien	147	75
Rouble russe	32	34
Pesos colombien	29	23
Autres	212	115
<b>TOTAL</b>	<b>8 037</b>	<b>6 125</b>

## 24.3 – Emprunts obligataires

	31/12/2011	31/12/2010	Taux d'intérêt	Échéance
Schneider Electric SA 2011		500	Euribor + 0,200 % TV	juillet 2011
Schneider Electric SA 2013	605	608	CMS 10 + 1,000 % TV et 6,750 % TF	juillet 2013
Schneider Electric SA 2014	730	498	Libor USD + 0,490 % TV et 4,500 % TF	janvier 2014
Schneider Electric SA 2015	749	748	5,375 % TF	janvier 2015
Schneider Electric SA 2016	736	519	Euribor + 0,600 % TV et 0,849 %, 0,846 %, 2,875 % TF	juillet, novembre, décembre 2016
Schneider Electric SA 2017	987	981	4,000 % TF	août 2017
Schneider Electric SA 2018	743	-	3,750 % TF	juillet 2018
Schneider Electric SA 2019	495	-	3,500 % TF	janvier 2019
Schneider Electric SA 2020	495	494	3,625 % TF	juillet 2020
<b>TOTAL</b>	<b>5 540</b>	<b>4 348</b>		

Schneider Electric SA a réalisé au cours des derniers exercices plusieurs émissions obligataires dans le cadre de son programme d'*Euro Medium Term Notes* ("EMTN"). À la clôture de l'exercice 2011, les émissions non arrivées à l'échéance sont les suivantes :

- 22,5 milliards de JPY, mis en place en 2011 se décomposant en deux tranches, une première de 12,5 milliards à 0,849 % émise en novembre et à échéance novembre 2016, et une seconde de 10 milliards émise en décembre à 0,84625 % à échéance décembre 2016 ;
- 500 millions d'euros mis en place en septembre 2011, au taux de 3,5 %, arrivant à échéance en janvier 2019 ;
- 750 millions d'euros mis en place en juillet 2011, au taux de 3,75 %, arrivant à échéance en juillet 2018 ;
- 300 millions d'USD mis en place en juillet 2011, à taux variable indexé sur le Libor USD 3 mois, à échéance juillet 2014 ;
- 300 et 200 millions d'euros, mis en place successivement en juillet et en octobre 2010, au taux de 2,875 %, arrivant à échéance le 20 juillet 2016 ;
- 500 millions d'euros mis en place en juillet 2010 au taux de 3,625 % arrivant à échéance le 20 juillet 2020 ;
- 150 millions d'euros mis en place en mai 2009 sous la forme d'un abondement de la souche de 600 millions d'euros échéance 8 janvier 2015 au taux de 5,375 % mis en place en octobre 2007, portant ainsi la souche à 750 millions d'euros ;
- 250 millions d'euros mis en place en mars 2009 sous la forme d'un abondement de la souche de 780 millions d'euros à 12 ans au taux de 4 % mis en place en août 2005, portant ainsi la souche à 1,03 milliard d'euros ;
- 750 millions d'euros mis en place en janvier 2009 au taux de 6,75 % arrivant à échéance le 16 juillet 2013 ; en juillet 2010, cet emprunt a fait l'objet d'un remboursement partiel pour 263 millions d'euros ;
- 100 millions d'euros mis en place en juillet 2008 portant intérêt à un taux variable indexé sur le CMS 10 ans (Constant Maturity Swap) et arrivant à échéance le 31 juillet 2013 ;
- 12 millions d'euros correspondant au montant actualisé des coupons à payer au titre d'un emprunt obligataire de 177 millions d'euros émis le 25 juillet 2008 et rémunéré à un taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois et à échéance du 25 juillet 2016 ; le montant nominal de l'emprunt n'est pas comptabilisé du fait de la renonciation dès l'origine par le souscripteur, au remboursement du principal, en contrepartie du transfert sans recours à son profit des flux de trésorerie futurs attendus au titre d'une demande de remboursement d'une créance fiscale ;
- 180 millions d'euros mis en place en avril 2008 sous la forme d'un abondement de la souche de 600 millions d'euros à 12 ans au taux de 4 % mis en place en août 2005, portant ainsi la souche à 780 millions d'euros ;



- 600 millions d'euros mis en place en octobre 2007 au taux de 5,375 % arrivant à échéance le 8 janvier 2015 ;
- 1 milliard d'euros mis en place en juillet 2006 se décomposant en deux tranches, une tranche à 5 ans et à taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois pour 500 millions d'euros et une tranche à 7 ans et demi au taux de 4,5 % pour 500 millions d'euros. La première tranche a été remboursée à son échéance le 17 juillet 2011 ;
- 600 millions d'euros mis en place en août 2005 au taux de 4 % arrivant à échéance en août 2017.

Ces emprunts ont été admis aux négociations de la Bourse du Luxembourg. Les primes d'émission et les frais d'émission sont amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 24.4 – Autres informations

Au 31 décembre 2011 les lignes de crédit confirmées de Schneider Electric SA s'élèvent à 2,8 milliards d'euros, aucune n'étant utilisée à cette date.

Les contrats d'emprunts et lignes de crédit ne contiennent pas d'engagement de respect de ratios financiers ni de clauses de remboursement en cas de dégradation de la notation de la dette long terme du Groupe.

## Note 25 Autres dettes à long terme

	31/12/2011	31/12/2010
Dettes sur acquisition 2010 *	25	53
Dettes sur acquisition d'Electroshield TM Samara	50	50
Dettes sur valorisation de Luminous	76	-
Autres	84	25
<b>AUTRES DETTES À LONG TERME</b>	<b>235</b>	<b>128</b>

\* Acquisitions de D5X, Vizelia et H'Dev.

La dette sur valorisation Luminous correspond aux engagements du Groupe sur les 26 % d'intérêts minoritaires de Luminous.



**Note 26 Instruments financiers**

Le Groupe utilise des instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de taux, de change, et de variation des cours de métaux. L'exposition du Groupe à ces différents risques est détaillée dans la partie "facteurs de risques" du Document de Référence.

**26.1 – Valeurs d'inventaire et valeurs nominales des instruments financiers dérivés**

	31/12/2010					31/12/2011	31/12/2011	
	Qualification IFRS	Valeur d'inventaire	Variation de la période			Valeur d'inventaire	Nominal des contrats	
			Compte de résultat <sup>(1)</sup>	Capitaux Propres <sup>(2)</sup>	Autres <sup>(3)</sup>		Vente	Achat
<b>Change</b>								
Contrats à terme en couverture de flux futurs	CFH *	(95)	27	16	(7)	(59)	194	(1 404)
Contrats à terme en couverture d'investissements nets	NIH *	9	-	(59)	-	(50)	1 633	-
Contrats à terme et options en couverture d'éléments bilantiels	Trading/ FVH *	(24)	(60)	-	-	(84)	2 632	(1 637)
<b>Métaux</b>								
Couvertures fermes et optionnelles	CFH *	14	-	(26)	-	(12)	-	(171)
<b>Paiements sur la base d'actions</b>								
Options d'achat	CFH *	53	(2)	(17)	-	34	-	(136) <sup>(4)</sup>
<b>Taux</b>								
Swaps de taux d'intérêt	CFH */FVH *	(24)	(3)	13	-	(14)	-	(1 131)
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS</b>		<b>(67)</b>	<b>(38)</b>	<b>(73)</b>	<b>(7)</b>	<b>(185)</b>		

\* Cash Flow Hedge / Fair Value Hedge / Net Investment Hedge.

(1) Les effets sur le résultat de la période sont compensés par les variations de juste valeur des éléments sous-jacents également enregistrées dans le résultat net.

(2) Ces éléments sont présentés en réserves consolidées ou en différence de conversion dans les capitaux propres.

(3) Impact de l'acquisition de Telvent.

(4) La couverture porte sur 3 300 894 actions Schneider Electric dans le cadre du programme de SARs aux États-Unis.

La valeur d'inventaire correspond à la juste valeur des instruments financiers.

## 26.2 – Couverture de change

Nominal des contrats à terme en couverture d'investissements nets et d'éléments bilantiels par principales devises

	31/12/2011		
	Ventes	Achats	Nets
AED	115	(12)	103
AUD	219	(49)	170
CHF	18	(10)	8
DKK	6	(68)	(62)
GBP	181	(84)	97
HKD	263	-	263
HUF	30	(50)	(20)
JPY	-	(42)	(42)
RUB	46	-	46
SAR	36	(3)	33
SEK	4	(131)	(127)
SGD	970	(133)	837
USD	2 307	(1 014)	1 293
ZAR	22	-	22
Autres	48	(41)	7
<b>TOTAL</b>	<b>4 265</b>	<b>(1 637)</b>	<b>2 628</b>

Ces contrats à terme sur devises consistent en une position nette vendeuse de 1 977 millions d'euros sur les couvertures de financements des filiales, et une position nette vendeuse de 651 millions d'euros sur les couvertures de flux opérationnels.

Les autres contrats à termes sur devises, en couverture de flux futurs, concernent principalement les devises USD, DKK, BRL, JPY et CAD.

## 26.3 – Impact des instruments financiers

Au 31/12/2011	Effet sur le résultat financier		Effet sur les capitaux propres	
	Juste valeur	Conversion	Autres	
Actifs disponibles à la vente	6	(60)	9	-
Prêts et créances	30	-	78	-
Dettes au coût amorti ou à juste valeur	(331)	-	(158)	-
Instruments dérivés	(38)	(73)	(2)	-
<b>TOTAL</b>	<b>(333)</b>	<b>(133)</b>	<b>(73)</b>	<b>-</b>

Au 31/12/2010	Effet sur le résultat financier		Effet sur les capitaux propres	
	Juste valeur	Conversion	Autres	
Actifs disponibles à la vente	12	(32)	6	-
Prêts et créances	24	-	372	-
Dettes au coût amorti ou à juste valeur	(306)	-	(561)	-
Instruments dérivés	(64)	31	2	-
<b>TOTAL</b>	<b>(334)</b>	<b>(1)</b>	<b>(181)</b>	<b>-</b>



- Les impacts des instruments financiers, par nature d'instrument, sur le résultat d'une part et sur les capitaux propres d'autre part, sont les suivants :
- les principaux impacts sur le résultat sont des produits et charges d'intérêts ;
- les impacts sur les capitaux propres sont principalement liés à l'évaluation des actifs disponibles à la vente et des instruments dérivés, ainsi qu'aux écarts de conversion des prêts, créances et dettes en devises.

## 26.4 – Échéancier des actifs et passifs financiers

	1 an	1 à 5 ans	Au-delà
Passifs financiers	(1 110)	(4 129)	(2 798)
Actifs financiers	2 771	191	-
<b>POSITION NETTE AVANT GESTION</b>	<b>1 661</b>	<b>(3 938)</b>	<b>(2 798)</b>

## 26.5 – Bilan par catégorie d'instruments financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011		Ventilation par catégorie d'instruments			
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente AFS	Prêts, créances et dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<b>ACTIF</b>						
Actifs financiers disponibles à la vente	296	296	-	296	-	-
Autres actifs financiers non courants	261	261	-	-	261	-
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>557</b>	<b>557</b>	<b>-</b>	<b>296</b>	<b>261</b>	<b>-</b>
<b>Actif courant :</b>						
Clients et créances d'exploitation	5 484	5 484	-	-	5 484	-
Autres créances	82	82	-	-	-	82
Actif financier courant	104	104	104	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	634	634	634	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>6 304</b>	<b>6 304</b>	<b>738</b>	<b>-</b>	<b>5 484</b>	<b>82</b>
<b>PASSIF</b>						
<b>Dettes financières non courantes :</b>						
Dettes financières à plus d'un an	6 927	7 248	-	-	7 248	-
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>6 927</b>	<b>7 248</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 248</b>	<b>-</b>
<b>Dettes courantes :</b>						
Fournisseurs et dettes d'exploitation	4 094	4 094	-	-	4 094	-
Autres dettes	292	292	-	-	25	267
Dettes financières courantes	1 110	1 110	-	-	1 110	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>5 496</b>	<b>5 496</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 229</b>	<b>267</b>

	31/12/2010			Ventilation par catégorie d'instruments		
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente AFS	Prêts, créances et dettes au coût amorti	Instruments dérivés
<i>(en millions d'euros)</i>						
<b>ACTIF</b>						
Actifs financiers disponibles à la vente	410	410	-	410	-	-
Autres actifs financiers non courants	144	144	-	-	144	-
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>554</b>	<b>554</b>	<b>-</b>	<b>410</b>	<b>144</b>	<b>-</b>
<b>Actif courant :</b>						
Clients et créances d'exploitation	4 441	4 441	-	-	4 441	-
Autres créances	118	118	-	-	-	118
Actif financier courant	38	38	38	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	1 825	1 825	1 825	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>6 422</b>	<b>6 422</b>	<b>1 863</b>	<b>-</b>	<b>4 441</b>	<b>118</b>
<b>PASSIF</b>						
<b>Dettes financières non courantes :</b>						
Dettes financières à plus d'un an	5 010	5 276	-	-	5 276	-
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>5 010</b>	<b>5 276</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 276</b>	<b>-</b>
<b>Dettes courantes :</b>						
Fournisseurs et dettes d'exploitation	3 432	3 432	-	-	3 432	-
Autres dettes	204	204	-	-	19	185
Dettes financières courantes	1 115	1 115	-	-	1 115	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>4 751</b>	<b>4 751</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 566</b>	<b>185</b>

## 26.6 – Hiérarchie de juste valeur

La répartition des instruments financiers par niveau de juste valeur est la suivante :

	31/12/2011			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation non consolidés	191	-	105	296
Dérivés nets des passifs	-	(185)	-	(185)
Valeurs mobilières de placement	634	-	-	634
<b>ACTIFS NETS ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>825</b>	<b>(185)</b>	<b>105</b>	<b>745</b>

	31/12/2010			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation non consolidés	135	-	275	410
Dérivés nets des passifs	-	(67)	-	(67)
Valeurs mobilières de placement	1 825	-	-	1 825
<b>ACTIFS NETS ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>1 960</b>	<b>(67)</b>	<b>275</b>	<b>2 168</b>



## Note 27 Effectifs

### 27.1 – Effectifs

Les effectifs moyens, temporaires et permanents du Groupe ont évolué comme suit :

(en nombre de personnes)	2011	2010
Production	70 610	61 911
Structure	69 881	61 571
<b>EFFECTIFS MOYENS</b>	<b>140 491</b>	<b>123 482</b>
<i>Ventilation par zone :</i>		
EMEAS *	68 392	60 937
Amérique du Nord	27 245	26 324
Asie Pacifique	44 854	36 221

\* Europe, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud.

La variation des effectifs moyens est principalement liée aux entités acquises en 2011.

### 27.2 – Charges de personnel

	2011	2010
Coût du personnel	(5 362)	(4 649)
Participation et intéressement	(70)	(65)
Stock-options et actions gratuites	(51)	(31)
Plan d'actionnariat salarié	(9)	(3)
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>(5 491)</b>	<b>(4 748)</b>

### 27.3 – Avantages accordés aux principaux dirigeants

En 2011, le Groupe a versé aux membres de son Conseil de Surveillance 0,57 million d'euros au titre des jetons de présence. Le montant total des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, versées en 2011 par les sociétés du Groupe aux membres de la Direction Générale hors membres du Directoire, s'est élevé à 12 millions d'euros, dont 4,9 millions d'euros au titre de la part variable.

Sur les trois derniers exercices, 559 000 options d'achat et de souscription d'actions ainsi que 528 482 actions de performance ont été attribuées aux membres de la Direction Générale (y compris membres du Directoire).

Depuis le 16 décembre 2011, 100 % des actions et/ou options sont désormais soumises à conditions de performance pour les membres du Comité Exécutif. Les montants indiqués ci-dessus ont été retraités de la division par 2 du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Le montant des engagements de retraite au titre des dirigeants s'élève à 76 millions d'euros au 31 décembre 2011 et à 73 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Se référer au chapitre 3 paragraphe 8 du Document de Référence pour plus de détails relatifs aux membres de la Direction Générale.

## Note 28 Opérations avec des parties liées

### 28.1 – Entreprises associées

Il s'agit essentiellement des sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. Les transactions avec ces parties liées sont réalisées à des prix de marché.

Sur l'exercice 2011, ces transactions ne sont pas significatives.

### 28.2 – Parties liées exerçant une influence notable

Au cours de l'exercice, aucune opération non courante n'a été réalisée avec les membres des organes de Direction.

Les rémunérations et avantages accordés aux principaux dirigeants sont présentés dans la note 27.3.

## Note 29 Engagements et passifs éventuels

### 29.1 – Cautions, avals et garanties

	31/12/2011	31/12/2010
Cautions de contre-garantie sur marchés <sup>(1)</sup>	934	880
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles <sup>(2)</sup>	15	17
Avals, cautions et garanties donnés	-	6
Autres engagements donnés <sup>(3)</sup>	318	175
<b>GARANTIES DONNÉES</b>	<b>1 267</b>	<b>1 078</b>
Avals, cautions et garanties reçus	71	80
<b>GARANTIES REÇUES</b>	<b>71</b>	<b>80</b>

(1) Dans certains contrats, les clients exigent d'obtenir une garantie bancaire attestant que le Groupe remplira ses obligations contractuelles dans leur totalité. Pour ces contrats, le Groupe donne une contre-garantie à la banque. Si une plainte est déposée, le risque associé à l'engagement est évalué et une provision pour risques est enregistrée dès lors que le risque est considéré comme probable et que son estimation repose sur des bases raisonnables.

(2) Des nantissements d'actifs corporels ou financiers sont fournis pour garantir certains prêts.

(3) Les autres engagements donnés comprennent notamment des garanties données en paiement de loyers.

### 29.2 – Engagements d'achats

#### Titres de participation

Les engagements d'achats de titres de participation représentent les engagements contractuels pris par le Groupe pour l'achat de minoritaires de sociétés consolidées ou pour le complément de prix éventuel pour des opérations réalisées. Au 31 décembre 2011, le montant de ces engagements n'est pas significatif.

#### Prestations de services informatiques

Le Groupe est lié à la société Capgemini dans le cadre d'un accord d'externalisation infogérance de certaines fonctions informatiques en Europe et la mise en œuvre d'un système d'applications de gestion communes sous le progiciel SAP. La première version de ce système global a été mise en place en Inde (premier pilote) en avril 2007 et la deuxième version a été déployée mi 2008 dans plusieurs pays pilotes européens. Au titre de ce système, Schneider Electric a capitalisé à fin décembre 2011 des coûts pour un montant total (net des pertes de valeur) de 142 millions d'euros. Ces coûts sont amortis à compter de 2009 selon un mode progressif sur 7 années glissantes, en fonction du nombre d'utilisateurs au fur et à mesure du déploiement dans le monde.

Au titre de l'exercice 2011, les coûts relatifs à l'infogérance s'élèvent contractuellement à 100 millions d'euros incluant les effets volumes et l'indexation prévus au contrat (103 millions d'euros sur l'exercice 2010).

### 29.3 – Passifs éventuels

D'une manière générale, la Direction considère que les provisions constituées au bilan, au titre des litiges connus à ce jour et auxquels le Groupe est partie, devraient être suffisantes pour qu'ils n'affectent pas de manière substantielle la situation financière ou les résultats du Groupe. Il en est en particulier ainsi pour les conséquences possibles du litige impliquant actuellement en Belgique d'anciens dirigeants et cadres du Groupe.

Le Groupe a conclu un accord d'entreprise relatif au Droit Individuel à la Formation. Le Groupe a appliqué dans ses comptes le traitement préconisé par les normes françaises pour le DIF, conformément à l'avis 2004-F du Comité d'urgence du CNC relatif à la comptabilisation du DIF. Les dépenses engagées au titre du DIF constituent une charge de la période et ne donnent donc lieu à aucun provisionnement. Le volume d'heures de la part ouverte mais non consommée des droits des salariés des entités françaises du Groupe est d'environ 1 643 000 heures au 31 décembre 2011.

## Note 30 Événements postérieurs à la clôture

Le 13 février 2012, le Groupe a reçu la notification de la résolution d'un litige fiscal en Espagne en faveur de Schneider Electric pour 20 millions d'euros hors intérêts de retard. Ce produit éventuel d'impôt n'avait pas été enregistré dans les comptes consolidés du Groupe en 2011.



**Note 31** Honoraires des Commissaires aux comptes**Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe**

<i>(en milliers d'euros)</i>					2011
	Ernst & Young	%	Mazars	%	Total
<b>Audit</b>					
Commissariat aux comptes	9 922	91 %	7 057	93 %	16 979
<i>dont Schneider Electric SA</i>	100		100		
<i>dont filiales</i>	9 822		6 957		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	788	7 %	506	7 %	1 294
<i>dont Schneider Electric SA</i>	-		-		
<i>dont filiales</i>	788		506		
<b>Sous-total Audit</b>	<b>10 710</b>	<b>98 %</b>	<b>7 563</b>	<b>100 %</b>	<b>18 273</b>
Autres prestations					
Juridique, fiscal	212	2 %	-	0 %	212
<b>TOTAL HONORAIRES</b>	<b>10 922</b>	<b>100 %</b>	<b>7 563</b>	<b>100 %</b>	<b>18 485</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>					2010
	Ernst & Young	%	Mazars	%	Total
<b>Audit</b>					
Commissariat aux comptes	8 463	87 %	6 578	99 %	15 041
<i>dont Schneider Electric SA</i>	100		100		
<i>dont filiales</i>	8 363		6 478		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	1 046	11 %	80	1 %	1 126
<i>dont Schneider Electric SA</i>	-		-		
<i>dont filiales</i>	1 046		80		
<b>Sous-total Audit</b>	<b>9 509</b>	<b>98 %</b>	<b>6 658</b>	<b>100 %</b>	<b>16 167</b>
Autres prestations					
Juridique, fiscal	211	2 %	3	0 %	214
<b>TOTAL HONORAIRES</b>	<b>9 720</b>	<b>100 %</b>	<b>6 661</b>	<b>100 %</b>	<b>16 381</b>



## Note 32 Liste des sociétés consolidées

Les principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe Schneider Electric sont indiquées dans la liste ci-après.

		% d'intérêt 31/12/2011	% d'intérêt 31/12/2010
<b>Sociétés en Europe</b>			
<i>En intégration globale</i>			
APC Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Berger Lahr Positec GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Crouzet GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Elsco GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Kavlico GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Merten GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Merten Holding GmbH	Allemagne	100,0	100,0
MGE USV-Systeme GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Automation Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Automation GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Germany GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Deutschland Energy GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Energy GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Motion Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Motion Real Estate GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Sachsenwerk GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Telvent Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	-
Uniflair GmbH	Allemagne	100,0	-
Verwaltung SVEA Building Control Systems GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Austria AG	Autriche	100,0	100,0
MGE UPS Systems Vertriebs GmbH	Autriche	100,0	100,0
Schneider Electric Austria GmbH	Autriche	100,0	100,0
Schneider Electric Power Drives GmbH	Autriche	100,0	100,0
Cofibel SA	Belgique	100,0	100,0
Compagnie Financière, Minière et Industrielle SA - Cofimines	Belgique	100,0	100,0
Etablissements Crouzet NV	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Belgium SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Services International SPRL	Belgique	100,0	100,0
Summit Energy International BVBA	Belgique	100,0	-
Delixi Electric SEE EOOD	Bulgarie	100,0	100,0
Schneider Electric Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,0	100,0
Schneider Electric d.o.o	Croatie	100,0	100,0
7-Technologie A/S	Danemark	100,0	-
JO-EL Electric A/S	Danemark	100,0	100,0
Ørbaekvej 280 A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Denmark A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric Denmark A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric IT Denmark ApS	Danemark	100,0	100,0
Schneider Nordic Baltic A/S	Danemark	100,0	100,0
Telvent Denmark ApS	Danemark	100,0	-
EFI Electronics Europe SL	Espagne	100,0	100,0
Keyland Sistemas de Gestion SL	Espagne	50,0	-
Manufacturas Electricas SA	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric IT, Spain SL	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Spain SL	Espagne	100,0	100,0





		% d'intérêt 31/12/2011	% d'intérêt 31/12/2010
Schneider Electric Espana SA	Espagne	100,0	100,0
Telemantenimiento de Alta Tension, SL	Espagne	100,0	100,0
Telvent Arce Sistemas, SA	Espagne	100,0	-
Telvent Energia SA	Espagne	100,0	-
Telvent Environment SA	Espagne	100,0	-
Telvent Export SL	Espagne	100,0	-
Telvent GIT SA	Espagne	100,0	-
Telvent Global Services, SA	Espagne	100,0	-
Telvent Servicios Compartidos SA	Espagne	100,0	-
Telvent Trafico y Transporte SA	Espagne	100,0	-
Trafico Ingenieria SA	Espagne	100,0	-
Uniflair Iberica SA	Espagne	100,0	-
Schneider Electric EESTI AS	Estonie	100,0	100,0
Elko Suomi Oy	Finlande	100,0	100,0
I-Valo Oy	Finlande	100,0	100,0
JO-EL Electric Oy	Finlande	100,0	100,0
Oy Lexel Finland Ab	Finlande	100,0	100,0
Pelco Finland Oy	Finlande	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Finland OY	Finlande	100,0	100,0
Schneider Electric Finland Oy	Finlande	100,0	100,0
Strömfors Electric Oy	Finlande	100,0	100,0
Vamp OY	Finlande	100,0	100,0
Alombard SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Protection et Contrôle SAS	France	100,0	100,0
BCV Technologies SAS	France	100,0	100,0
BEI Ideacod SAS	France	100,0	100,0
Boissière Finance SNC	France	100,0	100,0
Construction Electrique du Vivarais SAS	France	100,0	100,0
Crouzet Automatismes SAS	France	100,0	100,0
D5X	France	100,0	-
Dinel SAS	France	100,0	100,0
Distrelec SA	France	100,0	100,0
Elau SARL	France	100,0	100,0
Electro Porcelaine SAS	France	100,0	100,0
Energy Pool Developpement	France	100,0	-
Energy Pool International	France	100,0	-
Epsys SAS	France	100,0	100,0
France Transfo SAS	France	100,0	100,0
Infraplus SAS	France	100,0	100,0
Machines Assemblage Automatique SAS	France	100,0	100,0
Merlin Gerin Alès SAS	France	100,0	100,0
Merlin Gerin Alpes SAS	France	100,0	100,0
Merlin Gerin Loire SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric IT France	France	100,0	100,0
Muller & Cie SA	France	100,0	100,0
Newlog SAS	France	100,0	100,0
Normabarre SAS	France	100,0	100,0
Prodipact SAS	France	100,0	100,0
Rectiphase SAS	France	100,0	100,0
Sarel - Appareillage Electrique SAS	France	99,0	99,0
SCI Auxibati	France	100,0	100,0
Scanelec SAS	France	100,0	100,0
Schneider Automation SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Consulting SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Energy France SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Foncière SAS - S.E.L.F.	France	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2011	% d'intérêt 31/12/2010
Schneider Electric France SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Holding Amérique du Nord SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Holding Europe SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Industries SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric International SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing Bourguebus SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric SA (Société mère)	France	100,0	100,0
Schneider Electric Telecontrol SAS	France	100,0	100,0
Schneider Toshiba Inverter Europe SAS	France	60,0	60,0
Schneider Toshiba Inverter SAS	France	60,0	60,0
Société d'Appareillage Electrique Gardy SAS	France	100,0	100,0
Société d'Application et d'Ingenierie Industrielle et Informatique SAS - SA3I	France	100,0	100,0
Société Electrique d'Aubenas SAS	France	100,0	100,0
Société Française de Construction Mécanique et Electrique SA	France	100,0	100,0
Société Française Gardy SA	France	100,0	100,0
Société pour l'équipement des industries chimiques SA	France	100,0	100,0
Société Rhodanienne d'Etudes et de Participations SAS	France	100,0	100,0
Spie Capag SA	France	100,0	100,0
Systèmes Equipements Tableaux Basse Tension SAS	France	100,0	100,0
Transfo Services SAS	France	100,0	100,0
Vizelia	France	100,0	-
Schneider Electric AE	Grèce	100,0	100,0
Schneider Electric IT Greece ABEE	Grèce	100,0	100,0
BEI Automative Hungary Manufacturing Inc	Hongrie	100,0	100,0
CEE Schneider Electric Közép-Kelet Europai Korlatolt Felelősségű Tarsaság	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Hungary LTD	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric IT Hungary Kft	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Hungaria Villamassagi ZRT	Hongrie	100,0	100,0
Uniflair Magyarország Kft	Hongrie	100,0	-
APC (EMEA) Ltd	Irlande	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Ireland Ltd	Irlande	100,0	100,0
Schneider Electric Ireland	Irlande	100,0	100,0
Schneider Electric IT Logistics Europe Ltd	Irlande	100,0	100,0
Square D Company Ireland Ltd	Irlande	100,0	100,0
Thorsman Sales Ireland Ltd	Irlande	100,0	100,0
Crouzet Componenti Srl	Italie	100,0	100,0
SAIP & Schyller Spa	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Manufacturing Italia Srl	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric Industrie Italia Spa	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric IT Italia Srl	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric Spa	Italie	100,0	100,0
Uniflair Spa	Italie	100,0	-
Lexel Fabrika SIA	Lettonie	100,0	100,0
Schneider Electric Baltic Distribution Center	Lettonie	100,0	100,0
Schneider Electric Latvija SIA	Lettonie	100,0	100,0
UAB Schneider Electric Lietuva	Lituanie	100,0	100,0
COC Luxembourg S.à r.l.	Luxembourg	100,0	100,0
Comodot S.à r.l.	Luxembourg	100,0	100,0
Industrielle de Réassurance SA	Luxembourg	100,0	100,0
Maha Investment	Luxembourg	100,0	-
SGBT European Major Investments SA	Luxembourg	100,0	100,0
SHL Luxembourg S.à r.l.	Luxembourg	100,0	100,0
ELKO AS	Norvège	100,0	100,0
JO-EL Electric AS	Norvège	100,0	100,0
Lexel Holding Norgue AS	Norvège	100,0	100,0
Schneider Electric IT Norway AS	Norvège	100,0	100,0





		<b>% d'intérêt 31/12/2011</b>	<b>% d'intérêt 31/12/2010</b>
Schneider Electric Norge AS	Norvège	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Norway AS	Norvège	100,0	100,0
American Power Conversion Corp (A.P.C.) BV	Pays Bas	100,0	100,0
APC Holdings BV	Pays Bas	100,0	100,0
APC International Corporation BV	Pays Bas	100,0	100,0
APC International Holdings BV	Pays Bas	100,0	100,0
Control Microsystems BV	Pays Bas	100,0	100,0
Crouzet BV	Pays Bas	100,0	100,0
Elau BV	Pays Bas	100,0	100,0
Pelco Europe BV	Pays Bas	100,0	100,0
Pro-Face HMI BV (sous-groupe)	Pays Bas	99,9	99,9
Sandas Montage BV	Pays Bas	100,0	100,0
Schneider Electric BV	Pays Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Netherlands BV	Pays Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Logistic Centre BV	Pays Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing The Netherlands BV	Pays Bas	100,0	100,0
Summit Energy Services BV	Pays Bas	100,0	-
Telvent Netherlands BV	Pays Bas	100,0	-
U.P.S. Systems MGE BV	Pays Bas	100,0	100,0
Elda Eltra S.A. (ex Eltra SA)	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Polska Sp. Z. o.o.	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Poland Sp. Z.o.o.	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Industries Polska SP	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric IT Poland Sp. Z.o.o	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Polska SP	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric II IT Portugal LDA	Portugal	100,0	100,0
Schneider Electric Portugal LDA	Portugal	100,0	100,0
Telvent Portugal SA	Portugal	100,0	-
Merten Czech s.r.o.	République Tchèque	100,0	100,0
Schneider Electric AS	République Tchèque	98,3	98,3
Schneider Electric CZ sro	République Tchèque	100,0	100,0
Schneider Electric Romania SRL	Roumanie	100,0	100,0
Ajax Electrical Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Andromeda Telematics Ltd	Royaume-Uni	100,0	-
Andromeda Telematics Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,0	-
APC Power and Cooling, UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
APC UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
C-Matic Systems Ltd	Royaume-Uni	100,0	-
CBS Group Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Crouzet Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Crydom SSR Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Elau Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Kell Systems Ltd	Royaume-Uni	100,0	-
Lexel Holdings (UK) Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Newall Measurement Systems Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Pelco UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Power Measurement Ltd	Royaume-Uni	100,0	-
Powerman Ltd (ex Grawater of Wakefield Ltd)	Royaume-Uni	100,0	100,0
Sarel Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric (UK) Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Holdings UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric Energy UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric IT UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Serck Control and Safety Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2011	% d'intérêt 31/12/2010
Serck Controls Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Telvent UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	-
DIN Elektro Kraft OOO	Russie	100,0	100,0
LLC Schneider Electric Zavod ElectroMonoblock	Russie	100,0	100,0
OOO schneider Electric Buildings (Russia)	Russie	100,0	100,0
OOO Lexel Elektromaterialy (SPB)	Russie	100,0	100,0
OOO RusEI	Russie	100,0	100,0
OOO Schneider Electric Kaliningrad	Russie	100,0	100,0
Relay Protection Vamp CJSC	Russie	100,0	100,0
Schneider Electric Equipment Kazan Ltd	Russie	100,0	100,0
ZAO Potential	Russie	100,0	100,0
ZAO Schneider Electric	Russie	100,0	100,0
Schneider Electric Srbija doo Beograd	Serbie	100,0	100,0
Telvent DMS LLC for Power Engineering Nove Sad	Serbie	57,0	-
Schneider Electric Slovakia Spol SRO	Slovaquie	100,0	100,0
Schneider Electric d.o.o.	Slovenie	100,0	100,0
AB Crahftere 1	Suède	100,0	100,0
AB Wibe	Suède	100,0	100,0
AB Wibe Telescopic Masts	Suède	-	100,0
Elau AB	Suède	100,0	100,0
Elektriska AB Delta	Suède	100,0	100,0
Elko AB	Suède	100,0	100,0
JO-EL Electric AB	Suède	100,0	100,0
Lexel AB	Suède	100,0	100,0
Pelco Sweden AB	Suède	100,0	100,0
Pele Security AB	Suède	100,0	-
Pisara AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Sweden AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Distribution Centre AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric IT Sweden AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Sverige AB	Suède	100,0	100,0
Telvent Sweden AB	Suède	100,0	-
Thorsman & Co AB	Suède	100,0	100,0
Crouzet AG	Suisse	100,0	100,0
Feller AG	Suisse	83,7	83,7
Gutor Electronic GmbH	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric IT Switzerland AG	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric Finances SA	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric (Schweitz) AG	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric Ukraine	Ukraine	100,0	100,0
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			
Delta Dore Finance SA (sous-groupe)	France	20,0	20,0
Møre Electric Group A/S	Norvège	34,0	34,0
Electroshield TM Samara (sous-groupe)	Russie	50,0	50,0
<b>Sociétés en Amérique du Nord</b>			
<i>En intégration globale</i>			
Control Microsystems Inc.	Canada	100,0	100,0
Juno Lighting Ltd	Canada	100,0	100,0
Novasena 1 ULC	Canada	100,0	100,0
Novasena 2 ULC	Canada	100,0	100,0
Power Measurement Ltd	Canada	100,0	100,0
Schneider Electric Canada Inc.	Canada	100,0	100,0
Telvent Canada Ltd	Canada	100,0	-
Trio Datacom Inc.	Canada	100,0	100,0
Viconics Technologies Inc.	Canada	100,0	-





		<b>% d'intérêt 31/12/2011</b>	<b>% d'intérêt 31/12/2010</b>
APC Mexico, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Automatismo Crouzet De Mexico, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Mexico, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Transportation de México, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Gestion Integral de Proyectos y Ingenieria, SA de CV	Mexique	99,8	-
Industrias Electronicas Pacifico, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
MGE Systems Mexico, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Ram Tech Manufacturing de Mexico S de RL de CV	Mexique	100,0	100,0
Ram Tech Services de Mexico S de RL de CV	Mexique	100,0	100,0
Schneider Electric Administracion, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Schneider Electric Mexico, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Schneider Industrial Tlaxcala, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Schneider Mexico, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Schneider R&D, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Schneider Recursos Humanos, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Steck de Mexico SA de CV	Mexique	100,0	-
Square D Company Mexico, SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Telvent Mexico SA de CV	Mexique	99,8	-
Adaptive Instruments Corp.	USA	100,0	100,0
American Power Conversion Federal Systems, Inc.	USA	100,0	100,0
APC America Inc.	USA	100,0	100,0
APC Corp.	USA	100,0	100,0
APC Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
APC Sales & Service Corp.	USA	100,0	100,0
BEI Precisions Systems & Space Co. Inc.	USA	100,0	100,0
BEI Sensors & Systems Company, Inc.	USA	100,0	100,0
Control Microsystems U.S. Inc.	USA	100,0	100,0
Crydom, Inc.	USA	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies, Inc.	USA	100,0	100,0
Delsena 1, LLC	USA	100,0	100,0
Delsena 2, LLC	USA	100,0	100,0
Juno Lighting LLC	USA	100,0	100,0
Juno Manufacturing Inc.	USA	100,0	100,0
Kavlico Corp.	USA	100,0	100,0
Lee Technologies, LLC	USA	100,0	-
Lee Technologies Group, LLC	USA	100,0	-
Lee Technologies Puerto Rico, LLC	USA	100,0	-
Lee Technologies Services, LLC	USA	100,0	-
Neovasys Inc.	USA	100,0	100,0
Netbotz Inc.	USA	100,0	100,0
Newall Electronics Inc.	USA	100,0	100,0
P.H.L. Four, Inc.	USA	80,0	80,0
P.H.L. One, Inc.	USA	80,0	80,0
Pacsena LP	USA	100,0	100,0
Palatine Hills Leasing Inc.	USA	80,0	80,0
Pelco, Inc	USA	100,0	100,0
Power Measurement Inc.	USA	100,0	100,0
Pro-face America, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Americas, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Critical Systems, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Engineering Services, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Investments 2, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Motion USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Summit Holdings, Inc.	USA	100,0	-

		% d'intérêt 31/12/2011	% d'intérêt 31/12/2010
Schneider Electric USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Vermont Ltd	USA	100,0	100,0
SNA Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Square D Investment Company	USA	100,0	100,0
Summit Belgium I, Inc.	USA	100,0	-
Summit Belgium II, Inc.	USA	100,0	-
Summit Energy Services, Inc.	USA	100,0	-
Telvent Farradyne Engineering, PC	USA	100,0	-
Telvent Services Inc.	USA	100,0	-
Telvent USA Corp.	USA	100,0	-
Veris Industries LLC	USA	100,0	100,0
Xantrex Technology Inc.	USA	100,0	100,0
<b>Sociétés en Asie Pacifique</b>			
<i>En intégration globale</i>			
APC Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Clipsal Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Clipsal Integrated Systems Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Clipsal Technologies Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Control Microsystems Asia Pacific Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Pelco Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Scadagroup Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric (Australia) Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric Australia Holdings Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Serck Controls Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Telvent Australia Pty Limited	Australie	100,0	-
APC (Suzhou) Uninterrupted Power Supply Co., Ltd.	Chine	100,0	100,0
APC (Xiamen) Power Infrastructure Co., Ltd.	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric (Xiamen) Switchgear Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric Huadian Switchgear (Xiamen) Co., Ltd	Chine	55,0	55,0
Shanghai Schneider Electric Power Automation Co. Ltd	Chine	59,0	59,0
Schneider Switchgear (Suzhou) Co, Ltd	Chine	58,0	58,0
Beijing Leader & Harvest Electric Technologies Co. Ltd	Chine	100,0	-
Beijing Leader & Harvest Energy Efficiency Investments Co. Ltd	Chine	100,0	-
Beijing Merlin Great Wall Computer Room Equipment & Engineering Co. Ltd	Chine	75,0	75,0
Citect Controls Systems (Shanghai) Ltd	Chine	100,0	100,0
Clipsal Manufacturing (Huizhou) Ltd	Chine	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Asia (Shanghai) Ltd	Chine	100,0	100,0
Foshan Gaoming TAC Electronic & Electrical Products Company Ltd	Chine	100,0	100,0
Foshan Wilco Electrical Trading Co Ltd	Chine	100,0	100,0
MERTEN Shanghai Electric Technology Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
MGE Manufacturing Shanghai Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Proface China International Trading (Shanghai) Co. Ltd	Chine	99,9	99,9
RAM Electronic Technology and Control (Wuxi) Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider (Beijing) Medium & Low Voltage Co., Ltd	Chine	95,0	95,0
Schneider (Beijing) Medium Voltage Co. Ltd	Chine	95,0	95,0
Schneider (Shaanxi) Baoguang Electrical Apparatus Co. Ltd	Chine	70,0	70,0
Schneider (Shanghai) Supply Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider (Suzhou) Drives Company Ltd	Chine	90,0	90,0
Schneider (Suzhou) Enclosure Systems Co Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider (Suzhou) Transformers Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Automation Solutions (Shanghai) Co., Ltd.	Chine	100,0	100,0
Schneider Busway (Guangzhou) Ltd	Chine	95,0	95,0
Schneider Electric (China) Investment Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric International Trading (Shanghai) Co., Ltd.	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric IT (China) Co., Ltd	Chine	100,0	100,0





		<b>% d'intérêt 31/12/2011</b>	<b>% d'intérêt 31/12/2010</b>
Schneider Electric Low Voltage (Tianjin) Co. Ltd	Chine	75,0	75,0
Schneider Shanghai Apparatus Parts Manufacturing Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Shanghai Industrial Control Co. Ltd	Chine	80,0	80,0
Schneider Shanghai Low Voltage Term. Apparatus Co. Ltd	Chine	75,0	75,0
Schneider Shanghai Power Distribution Electric Apparatus Co. Ltd	Chine	80,0	80,0
Schneider Wingoal (Tianjin) Electric Equipment Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Telvent - BBS High & New Tech (Beijing) Co. Ltd	Chine	80,0	-
Telvent Control System (China) Co. Ltd	Chine	100,0	-
Tianjin Merlin Gerin Co. Ltd	Chine	75,0	75,0
Wuxi Proface Electronic Co.Ltd	Chine	99,9	99,9
Pro Face Korea Co. Ltd	Corée du Sud	99,9	99,9
Schneider Electric Korea Ltd (ex Samwha EOCR Co. Ltd)	Corée du Sud	100,0	100,0
Clipsal Asia Holdings Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Clipsal Asia Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Clipsal Industries Hong Kong Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Asia (Hong Kong) Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Luminous Power Technologies (HK) Ltd	Hong Kong	100,0	-
Schneider Electric IT Hong Kong Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Schneider Electric (Hong Kong) Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Schneider Electric Asia Pacific Limited	Hong Kong	100,0	100,0
APC India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
APW President Systems Ltd	Inde	75,0	-
Cimac Automation Private Ltd	Inde	85,0	85,0
Cimac Software Systems Private Ltd	Inde	85,0	85,0
CST Sensors India Private Limited	Inde	100,0	100,0
Luminous Power Technologies Private Ltd	Inde	100,0	-
Luminous Renewable Energy Solutions Private Ltd	Inde	100,0	-
Luminous Teleinfra Ltd	Inde	100,0	-
Schneider Electric India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Uniflair India Private Ltd	Inde	100,0	-
PT Clipsal Manufacturing Jakarta	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric IT Indonesia	Indonésie	100,0	100,0
PT Merten Intec Indonesia	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric Indonesia	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric Manufacturing Batam	Indonésie	100,0	100,0
APC Japan, Inc.	Japon	100,0	100,0
Digital Electronics Corporation	Japon	99,9	99,9
Schneider Electric Japan Holdings Ltd	Japon	100,0	100,0
Toshiba Schneider Inverter Corp.	Japon	60,0	60,0
Clipsal Integrated Systems (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Clipsal Manufacturing (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
DESEA Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Gutor Electronic Asia Pacific Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Huge Eastern Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
KSLA Energy & Power Solutions (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
PDL Electric (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	30,0	30,0
Schneider Electric Energy Malaysia Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric Industries (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric IT Malaysia Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric (NZ) Ltd	Nouvelle-Zélande	100,0	100,0
American Power Conversion Land Holdings Inc.	Philippines	100,0	100,0
Clipsal Philippines	Philippines	100,0	100,0
MGE UPS Systems Philippines Inc.	Philippines	100,0	100,0
Schneider Electric (Philippines) Inc.	Philippines	100,0	100,0



		% d'intérêt 31/12/2011	% d'intérêt 31/12/2010
Clipsal International Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
KSLA Energy & Power Solution Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Merten Asia Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Pelco Asia Pacific Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Singapore Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Export Services Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric IT Logistics Asia Pacific Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric IT Singapore Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Logistics Asia Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Overseas Asia Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Singapore Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric South East Asia (HQ) Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Lanka (Private) Limited	Sri Lanka	100,0	100,0
Pro Face Taïwan Co. Ltd	Taïwan	99,9	99,9
Schneider Electric Taïwan Co Ltd	Taïwan	100,0	100,0
Clipsal (Thailand) Co. Ltd	Thaïlande	95,1	95,1
MGE UPS Systems S.A. (Thailand) Co. Ltd	Thaïlande	100,0	100,0
Pro Face South East Asia Pacific Co. Ltd	Thaïlande	100,0	100,0
Schneider (Thailand) Ltd	Thaïlande	100,0	100,0
Schneider Electric CPCS (Thailand) Co. Ltd.	Thaïlande	100,0	100,0
Square D Company (Thailand) Ltd	Thaïlande	100,0	100,0
Telvent Thailandia Ltd	Thaïlande	100,0	-
Clipsal Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,0	100,0
MGE UPS Systems Viet Nam Limited	Vietnam	100,0	100,0
Schneider Electric Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,0	100,0
<i>Sociétés en intégration proportionnelle</i>			
Delixi Electric Ltd (sous-groupe)	Chine	50,0	50,0
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			
Sunten Electric Equipment	Chine	50,0	50,0
Fuji Electric FA Components & Systems Co., Ltd (sous-groupe)	Japon	37,0	37,0
<b>Sociétés dans le Reste du monde</b>			
<i>En intégration globale</i>			
Delixi Electric South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0
Merlin Gerin SA (Pty) Ltd	Afrique du Sud	80,0	80,0
Schneider Electric IT South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0
Schneider Electric South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	74,9	74,9
Uniflair South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	-
Delixi Electric Algeria	Algérie	100,0	100,0
SARL Schneider Electric Algeria	Algérie	100,0	100,0
EPS Electrical Power Distribution Board & Switchgear Ltd	Arabie Saoudite	51,0	51,0
Telvent Saudi Arabia Co. Ltd	Arabie Saoudite	100,0	-
MGE UPS Systems Argentina S.A	Argentine	100,0	100,0
Schneider Electric Argentina SA	Argentine	100,0	100,0
Steck Electric SA	Argentine	100,0	-
Telvent Argentina SA	Argentine	100,0	-
Clipsal Middle East	Bahreïn	80,0	80,0
APC Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
CST Latino America Comercio E Representacao de Produtos Electronicos E			
Electronicos Ltda	Brésil	99,8	99,8
Matchmind Software Ltda	Brésil	100,0	-
Microsol Tecnologia SA	Brésil	100,0	100,0
Ram Do Brasil, Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
MGE UPS Systems Do Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric Participacoes Do Brasil Ltda	Brésil	100,0	-
Telvent Brazil SA	Brésil	100,0	-
Softbrasil Automação Ltda	Brésil	100,0	100,0





		<b>% d'intérêt 31/12/2011</b>	<b>% d'intérêt 31/12/2010</b>
Steck da Amazonia Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	-
Steck Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	-
Inversiones Schneider Electric Uno Limitada	Chili	100,0	100,0
Marisio SA	Chili	100,0	100,0
Schneider Electric Chile SA	Chili	100,0	100,0
Telvent Chile SA	Chili	100,0	-
Dexson Electric SA	Colombie	100,0	100,0
Schneider de Colombia SA	Colombie	85,0	85,0
Schneider Centroamerica SA	Costa Rica	100,0	100,0
Delixi Electric Egypt s.a.e	Égypte	98,0	98,0
Schneider Electric Distribution Company	Égypte	87,4	87,4
Schneider Electric Egypt SA	Égypte	91,0	91,0
Cimac Electrical and Control Systems LLC	Émirats Arabes Unis	80,0	80,0
Cimac FZCO	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Cimac LLC	Émirats Arabes Unis	49,0	49,0
Clipsal Middle East FZC	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Clipsal Middle East FZCO	Émirats Arabes Unis	60,0	60,0
CLS Systems FZCO	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Delixi Electric FZE	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Hunter Watertech Middle East FZE	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Schneider Electric DC MEA FZCO	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Schneider Electric FZE	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Schneider Electric RAK FZE	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Industries Iran	Iran	89,0	89,0
Telemecanique Iran	Iran	100,0	100,0
Schneider Electric LLP	Kazakhstan	100,0	100,0
Schneider Electric East Mediterranean SAL	Liban	96,0	96,0
Crouzet SA	Maroc	100,0	100,0
Delixi Electric Maroc SARL AU	Maroc	100,0	100,0
Schneider Electric IT Morocco, SA	Maroc	100,0	100,0
Schneider Electric Maroc	Maroc	100,0	100,0
Delixi Electric West Africa Ltd	Nigéria	100,0	100,0
Schneider Electric Nigeria Ltd	Nigéria	100,0	100,0
Schneider Electric Oman LLC	Oman	100,0	100,0
Schneider Electric Pakistan (Private) Limited	Pakistan	80,0	80,0
Schneider Electric Peru SA	Pérou	100,0	100,0
Cimac Electrical and Automation W.L.L	Qatar	75,0	75,0
Schneider Enerji Endustrisi Sanayi Ve Ticaret	Turquie	100,0	100,0
DMR Demirbag Elektrik Malzemeleri Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100,0	100,0
Metesan Elektrik Malzemeleri Ticaret Ve Pazarlama A.S	Turquie	100,0	100,0
Schneider Electric Bilgi Teknolojileri Ticaret Ve Pazarlama A.S	Turquie	100,0	100,0
Schneider Elektrik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
APC Uruguay S.A.	Uruguay	100,0	100,0
Schneider Electric Venezuela SA	Venezuela	91,9	91,9
Telvent Venezuela SA	Venezuela	50,0	-

## > 6. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Schneider Electric SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 1.8 de l'annexe expose les modalités de comptabilisation des frais de recherche et développement et notamment les critères permettant l'immobilisation des frais de développement. Nous avons procédé à la revue des données et des hypothèses retenues pour identifier les projets répondant aux critères d'immobilisation et des calculs effectués par votre Groupe, et nous nous sommes assurés que les notes de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée ;
- comme exposé dans les notes 1.10 et 8 de l'annexe, votre Groupe réalise des tests de valeur des actifs incorporels et des écarts d'acquisition au moins une fois par an et chaque

fois que des indices de perte de valeur sont identifiés. Nous avons procédé, par sondages, à la vérification des indices de pertes de valeur ainsi que des autres éléments justifiant de l'absence de perte de valeur. Nos travaux ont consisté à revoir les données et les hypothèses retenues ainsi que les calculs effectués et à vérifier que les notes annexes fournissent une information appropriée ;

- comme indiqué dans les notes 1.15 et 16 de l'annexe, les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de reports fiscaux déficitaires sont reconnus lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée. Nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des hypothèses retenues pour estimer les résultats taxables futurs justifiant le caractère recouvrable de ces actifs d'impôt différé ;
- les notes 1.18 et 22 précisent les modalités d'évaluation des engagements de retraite et autres avantages au personnel postérieurs à l'emploi. Ces engagements ont fait l'objet d'évaluations actuarielles. Nos travaux ont consisté à revoir les données et les hypothèses actuarielles retenues ainsi que les calculs effectués et à vérifier que les notes annexes fournissent une information appropriée ;
- la note 7 « Charges de restructuration » indique le montant des coûts de restructuration encourus par votre Groupe au cours de l'exercice 2011. Nous avons vérifié, sur la base des informations disponibles à ce jour, que ces coûts étaient relatifs à des actions de restructuration déjà engagées ou annoncées au 31 décembre 2011, ayant donné lieu à la constitution de provisions sur la base d'estimations des charges à encourir au titre de ces plans, et nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La-Défense, le 21 février 2012

Les Commissaires aux comptes

Mazars

David CHAUDAT

Ernst & Young et Autres

Yvon SALAÜN





**COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011**

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS



## Comptes sociaux

1. Bilan	220
2. Compte de Résultat	222
3. Annexe aux comptes sociaux	223
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	234
5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2011	235
6. Filiales et participations	236
7. Résultats financiers de la Société relatifs aux cinq dernières années	238

## > 1. Bilan

### ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	Brut	Amorts ou Prov.	31/12/2011 Net	31/12/2010 Net	31/12/2009 Net
<b>Actif immobilisé :</b>						
<i>Immobilisations incorporelles</i>						
Droits et valeurs similaires	1.1	27 474	(27 474)	-	-	-
<i>Immobilisations corporelles</i>						
Terrains	1.2	2 954	-	2 954	2 964	2 965
Constructions		48	(48)	-	-	-
Autres		1 469	(243)	1 226	1 226	1 226
		31 945	(27 765)	4 180	4 190	4 191
<i>Immobilisations financières</i>						
Titres de participation	2.1	4 607 212	(17 896)	4 589 316	4 590 207	4 590 203
Autres titres immobilisés	2.2	160 081	(77)	160 004	160 004	160 004
Créances rattachées à des participations	2.3	3 606 707	(61)	3 606 646	3 139 977	3 139 107
Autres		-	-	-	-	-
		8 373 999	(18 034)	8 355 966	7 890 188	7 889 315
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>8 405 945</b>	<b>(45 799)</b>	<b>8 360 146</b>	<b>7 894 378</b>	<b>7 893 505</b>
<b>Actif circulant :</b>						
<i>Créances</i>						
Créances clients et comptes rattachés		101	-	101	58	136
Autres	3	180 085	(45 256)	134 829	185 047	2 394
		180 186	(45 256)	134 930	185 105	2 529
<i>Trésorerie</i>						
Valeurs mobilières de placement	4	217 284	(17 604)	199 680	217 284	219 240
Disponibilités Groupe	5	9 845 777	-	9 845 777	6 481 885	6 065 867
Autres disponibilités		5	-	5	981	15
		10 063 066	(17 604)	10 045 461	6 700 150	6 285 122
<b>Total actif circulant</b>		<b>10 243 253</b>	<b>(62 860)</b>	<b>10 180 391</b>	<b>6 885 255</b>	<b>6 287 651</b>
<b>Compte de régularisation :</b>						
Charges constatées d'avance	6.1	1 621	-	1 621	1 696	1 616
Charges à répartir	6.2	11 815	-	11 815	8 943	8 952
Primes de remboursement des obligations	6.3	52 287	-	52 287	49 995	53 593
Écarts de conversion actif		32 797	-	32 797	-	-
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>18 747 717</b>	<b>(108 659)</b>	<b>18 639 056</b>	<b>14 840 268</b>	<b>14 245 318</b>

*L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.*

## PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
<b>Capitaux propres :</b>				
Capital social	7.1	2 195 772	2 175 673	2 102 016
Primes d'émission, de fusion, d'apport	7.2	6 587 655	6 392 899	5 831 637
Réserves				
Réserve légale		217 567	210 202	197 941
Report à nouveau	7.3	96 496	256 681	322 373
Résultat de l'exercice		2 603 738	702 982	475 753
Provisions réglementées		2	2	425
<b>Total capitaux propres</b>		<b>11 701 230</b>	<b>9 738 439</b>	<b>8 930 145</b>
<b>Provisions pour risques et charges :</b>	8			
Provisions pour risques		45	45	959
Provisions pour charges		31 721	31 704	31 779
<b>Total provisions pour risques et charges</b>		<b>31 766</b>	<b>31 749</b>	<b>32 738</b>
<b>Dettes à long terme :</b>				
Emprunts obligataires	9	5 750 973	4 544 565	4 707 565
Autres emprunts et dettes assimilées	10	527 889	510 369	514 487
Dettes rattachées à des participations		13	13	13
Emprunts et dettes financières	11	190 064	3	46 678
		6 468 939	5 054 951	5 268 743
<b>Dettes à court terme :</b>				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		276	288	251
Dettes fiscales et sociales		394 073	5 148	3 363
Autres dettes		9 834	9 694	10 013
		404 183	15 130	13 626
<b>Total dettes long terme et court terme</b>		<b>6 873 122</b>	<b>5 070 081</b>	<b>5 282 369</b>
Produits constatés d'avance	12	141	-	66
Écarts de conversion passif		32 797	-	-
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>18 639 056</b>	<b>14 840 268</b>	<b>14 245 318</b>

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.



## > 2. Compte de Résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	2011	2010	2009
Autres produits de gestion courante et divers		261	2 379	2 455
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges		1 987	1 992	2 424
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>2 249</b>	<b>4 371</b>	<b>4 879</b>
Achats et charges externes		9 094	5 549	8 533
Impôts et taxes		4 455	1 726	2 063
Charges de personnel		2 719	8 198	5 862
Dotations aux amortissements et aux provisions		500	200	1 973
Autres charges de gestion courante et quote-part d'opérations faites en commun		1 392	1 005	1 257
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>18 159</b>	<b>16 678</b>	<b>19 689</b>
<b>Résultat d' exploitation</b>		<b>(15 910)</b>	<b>(12 307)</b>	<b>(14 810)</b>
Revenus du portefeuille		1 436 419	691 233	540 925
Intérêts et produits assimilés		216 004	142 631	182 775
Reprises de provisions dépréciation des créances à long terme et autres		0	0	103
<b>Produits financiers</b>		<b>1 652 422</b>	<b>833 864</b>	<b>723 803</b>
Intérêts et charges assimilés		296 408	319 904	321 229
Dotations aux amortissements et provisions et autres		3 789	4 484	1 926
<b>Charges financières</b>		<b>300 197</b>	<b>324 388</b>	<b>323 155</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>14</b>	<b>1 352 225</b>	<b>509 476</b>	<b>400 649</b>
Produits sur cessions d'immobilisations		1 191 653	192	294
Reprises de provisions et transferts de charges		915	1 499	32 433
Autres produits exceptionnels		109	1 230	8 861
<b>Produits exceptionnels</b>		<b>1 192 677</b>	<b>2 921</b>	<b>41 588</b>
Valeurs comptables sur cessions d'immobilisations		1 240	2 273	2 962
Dotations aux provisions et amortissements		17 604	0	0
Autres charges exceptionnelles		968	56	410
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>19 812</b>	<b>2 329</b>	<b>3 372</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>15</b>	<b>1 172 864</b>	<b>592</b>	<b>38 216</b>
<b>Impôts sur les bénéfices / Produit d'intégration fiscale</b>	<b>16</b>	<b>94 558</b>	<b>205 221</b>	<b>51 700</b>
<b>BÉNÉFICE</b>		<b>2 603 738</b>	<b>702 982</b>	<b>475 753</b>

*L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.*



## > 3. Annexe aux comptes sociaux

(Montants exprimés en milliers d'euros, sauf exceptions signalées)

### Faits marquants de l'exercice

Au cours de l'exercice, Schneider Electric SA a procédé pour 215 millions d'euros aux opérations d'augmentation de capital suivantes :

- augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un plan mondial d'actionnariat salarié pour 177 millions le 12 juillet 2011 ;
- levées de *stock options* pour 38 millions d'euros.

La 13<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2011 a décidé la division du nominal de l'action Schneider Electric SA par deux, effective en date du 2 septembre 2011.

La Société a réalisé plusieurs émissions obligataires sur l'exercice pour un montant nominal total de 1,7 milliard d'euros pour le financement des acquisitions 2011 et a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire de 2006 de 500 millions d'euros à son échéance du 18 juillet 2011.

Suite à la fusion de Digital Holding et Schneider Electric Japan Holding de décembre 2010 signée le 31 mars 2011 à effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la Société détient désormais des titres de participation de Schneider Electric Japan Holding pour 21 millions d'euros.

Par ailleurs, le 29 décembre 2011 la Société a cédé les titres de participation de la Société Industrielle de Réassurance qu'elle détenait depuis le 11 septembre 2009 pour 3 millions d'euros contre une valeur d'inventaire de 1 million.

Le 30 décembre 2011, la Société a facturé à Schneider Electric Industries SAS une compensation financière au titre de l'utilisation de la marque Schneider Electric, selon un accord signé le 15 décembre 2011 pour 1,2 milliard d'euros.

Enfin, la Société a procédé à des émissions de billets de trésorerie en 2011, et le solde de 190 millions au 31 décembre 2011 correspond à des émissions remboursées en janvier 2012.

### Principes et méthodes comptables

Les comptes au 31 décembre 2011 sont établis comme l'année précédente selon les règles et principes comptables français.

#### Immobilisations

Les immobilisations de toutes natures sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou d'apport.

#### Immobilisations incorporelles

Les amortissements des droits et valeurs similaires sont calculés sur cinq ans au plus.

#### Immobilisations corporelles

Les éléments de l'actif immobilisé font l'objet de plans d'amortissements aux conditions normales d'utilisation sur le mode linéaire suivant les natures d'immobilisations (de 3 à 10 ans).

#### Titres de participation

Les titres de participation sont enregistrés au coût d'acquisition.

Des provisions pour dépréciation peuvent être constituées si la valeur comptable est supérieure à la valeur d'utilité estimée en fin d'exercice. Cette estimation est déterminée principalement par référence à la situation nette comptable de la participation, ainsi que par la prise en compte d'éléments prévisionnels fondés sur les perspectives de rentabilité de la Société et les perspectives en matière de conjoncture économique. Pour les participations les plus

récentes, rentre également dans cette analyse la valeur des fonds de commerce acquis.

Pour les titres cotés, il est tenu compte de la moyenne des cours de Bourse du dernier mois. Les plus-values latentes résultant de ces estimations ne sont pas comptabilisées.

#### Actions propres

Les titres détenus sont valorisés au coût moyen pondéré.

Lorsque des actions propres sont affectées à la couverture de plans d'options, une provision est constituée si le prix d'achat fixé dans le plan (prix d'exercice par les salariés) est inférieur à la valeur d'inventaire des actions propres affectées à sa couverture, ou si le cours de bourse moyen du mois précédent la clôture est inférieur au coût moyen pondéré.

#### Engagements de retraite

Pour évaluer ses engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite, la Société utilise la méthode des unités de crédit projetées.

Les engagements de retraite complémentaires pris par la Société sont provisionnés en fonction des termes contractuels des accords stipulant des niveaux de ressources garantis au-delà des régimes standards généraux.

Les écarts actuariels résultant des changements d'estimation sont traités suivant la méthode dite du corridor. Cette méthode consiste à amortir sur 10 ans les écarts actuariels qui excèdent 10 % du montant de l'engagement.



### Risque de change

Les pertes latentes de change font l'objet, lorsque cela est nécessaire, d'une provision pour risques. Toutefois, lorsqu'il existe des gains et pertes de change latents sur des opérations réciproques libellées dans la même devise dont les termes sont adossés, le montant de la dotation est alors limité à l'excédent des pertes sur les gains.

### Emprunts obligataires

Les primes de remboursement ainsi que les frais d'émission sont amortis sur la durée des emprunts.

## Note 1 Immobilisations

### 1.1 – Immobilisations incorporelles

Ce poste est principalement constitué des frais d'augmentation de capital et de fusion. Ces frais sont totalement amortis.

### 1.2 – Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles	31/12/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2011
Brut	4 480	-	(10)	4 470
Amortissements	(290)	-	-	(290)
<b>NET</b>	<b>4 190</b>	<b>-</b>	<b>(10)</b>	<b>4 180</b>

## Note 2 Immobilisations financières

### 2.1 – Titres de participation

Titres de participation	31/12/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2011
Brut	4 608 104	21 556	(22 448)	4 607 212
Provisions	(17 896)	-	-	(17 896)
<b>NET</b>	<b>4 590 208</b>	<b>21 556</b>	<b>(22 448)</b>	<b>4 589 316</b>

Les mouvements de l'exercice sur les titres de participation concernent principalement le transfert des titres de participation de la société Digital Holding vers la société Schneider Electric Japan Holding pour 21 millions d'euros et l'acquisition d'actions des sociétés Cofibel et Cofimines.

Le 29 décembre 2011, la Société a procédé à la cession des titres de participation de la société Industrielle de Réassurance pour 1 million d'euros.

Au 31 décembre 2011, les principales participations sont les suivantes :

Titres de participation	Valeur d'inventaire
Schneider Electric Industries SAS	4 344 481
Cofibel	137 210
Cofimines	82 655
Schneider Electric Japan Holding	21 249
Autres (valeur inférieure à 20 millions d'euros)	3 721
<b>TOTAL</b>	<b>4 589 316</b>

## 2.2 – Autres titres immobilisés

Autres titres immobilisés	31/12/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2011
Actions propres	48 778	-	-	48 778
Autres titres	111 303	-	-	111 303
Provisions sur autres titres	(77)	-	-	(77)
<b>NET</b>	<b>160 004</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>160 004</b>

Les autres titres immobilisés sont constitués des actions propres rachetées pour couvrir certains plans d'options. Schneider Electric SA maintient dans ce poste les actions préalablement affectées à ce poste au 31 décembre 2004. En revanche, depuis cette date, tous les achats réalisés afin de couvrir les plans d'options sont classés en valeurs mobilières de placement.

Le 2 septembre 2011, le nominal de l'action Schneider Electric SA a été divisé par deux. Par conséquent, au 31 décembre 2011, le

nombre d'actions propres en autres titres immobilisés s'élève à 1 994 154 contre 997 077 actions au 31 décembre 2010, pour une valeur brute de 49 millions d'euros.

La ligne "autres titres" contient principalement les titres AXA pour 111 millions d'euros. Les autres lignes du portefeuille classées dans ce poste sont dépréciées intégralement.

## 2.3 – Créances rattachées à des participations

Créances rattachées à des participations	31/12/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2011
Brut	3 140 038	548 584	(81 915)	3 606 707
Provisions	(61)	-	-	(61)
<b>NET</b>	<b>3 139 977</b>	<b>548 584</b>	<b>(81 915)</b>	<b>3 606 646</b>

Au 31 décembre 2011, ce poste est constitué des deux prêts accordés à Schneider Electric Industries SAS pour un total de 3 milliards d'euros, à échéance 2014 et 2015, de trois prêts accordés à Boissière Finance pour un montant total de 456 millions d'euros à échéance 2016 et des intérêts courus pour un montant global de 50 millions d'euros.

## Note 3 Autres créances

Autres créances	31/12/2011	31/12/2010
Brut	180 085	230 307
Provisions	(45 256)	(45 260)
<b>NET</b>	<b>134 829</b>	<b>185 047</b>

Le poste Autres créances correspond en grande partie au boni d'intégration fiscale de 280 millions d'euros net des avances versées par les filiales pour 210 millions d'euros soit un solde de 70 millions d'euros.

Le poste intègre toujours au 31 décembre 2011 une créance litigieuse pour 45 millions d'euros dépréciée en totalité.



## Note 4 Valeurs mobilières de placement

	31/12/2010		Augmentation	Diminution	31/12/2011	
	Nombre d'actions *	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Nombre d'actions
Plan d'options 26	1 460 906	43 300		(17 604)	25 696	866 970
Plan d'options 27	1 892 054	54 128			54 128	1 892 054
Plan d'options 28	2 000 000	57 348			57 348	2 000 000
Plan d'options 29	62 666	1 797			1 797	62 666
Plan d'options 30	1 755 172	60 711			60 711	1 755 172
Plan d'actions gratuites 5	-	-	8 141		8 141	274 680
Plan d'actions gratuites 8	-	-	9 463		9 463	319 256
Total brut	7 170 798	217 284	17 604	(17 604)	217 284	7 170 798
Provisions		-	(17 604)	-	(17 604)	
<b>TOTAL NET</b>		<b>217 284</b>		<b>(17 604)</b>	<b>199 680</b>	

\* Après prise en compte de la division par deux du nominal effective au 2 septembre 2011.

Les valeurs mobilières de placement sont principalement constituées des actions propres détenues par la Société afin de couvrir les plans d'options. Les actions des plans d'actions gratuites n° 5 et n° 8 sont inscrites au nominatif au nom des attributaires et bloquées pendant 2 ans.

Au 31 décembre 2011, une provision a été constituée d'un montant de 17 millions d'euros au titre des 593 936 actions d'autodétention destinées à servir les plans n° 5 et n° 8 par décision du Directoire du 6 décembre 2011 ; ces actions étaient affectées en 2010 à la couverture du plan n° 26.

## Note 5 Disponibilités Groupe

Elles sont constituées par les avances de Schneider Electric SA, à exigibilité immédiate et rémunérées, à la centrale de trésorerie du Groupe (Boissière Finance).

## Note 6 Comptes de régularisation actifs

### 6.1 – Charges constatées d'avance

Ce poste d'environ 1 million d'euros concerne les frais sur swap de taux dont le sous-jacent est l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros émis le 8 octobre 2007.

## 6.2 – Frais d'émission d'emprunts

Frais d'émission des emprunts	31/12/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2011
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	878	-	(118)	760
du 17/07/2006 sur 5 ans de 500 millions d'euros	22	-	(22)	0
du 17/07/2006 sur 7,5 ans de 500 millions d'euros	78	-	(23)	55
du 08/10/2007 sur 8 ans de 600 millions d'euros	860	-	(214)	646
du 16/02/2007 sur 7 ans de 4 500 millions d'euros (crédit relais)	2 116	-	(526)	1 590
du 21/05/2008 sur 5 ans de 18 millions d'euros	31	-	(13)	18
du 21/05/2008 sur 5 ans de 183 millions d'euros	318	-	(131)	187
du 21/05/2008 sur 7 ans de 55 millions d'euros	126	-	(28)	98
du 21/05/2008 sur 7 ans de 129 millions d'euros	295	-	(64)	231
du 11/06/2008 sur 5 ans de 12 millions d'euros	21	-	(7)	14
du 25/07/2008 sur 8 ans de 177 millions d'euros	115	-	(20)	95
du 20/03/2009 sur 9 ans de 250 millions d'euros	93	-	(12)	81
du 30/04/2009 sur 5 ans de 150 millions d'euros	164	-	(38)	126
du 16/01/2009 sur 4 ans de 750 millions d'euros	1 163	-	(469)	694
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	753	-	(126)	627
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	485	10	(84)	411
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	1 426	-	(112)	1 314
du 01/07/2011 sur 3 ans de 300 millions de dollars	-	276	(46)	230
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	-	2 702	(181)	2 521
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	-	1 665	(89)	1 576
du 18/11/2011 sur 5 ans de 12 milliards de yens	-	302	(7)	295
du 08/12/2011 sur 5 ans de 10 milliards de yens	-	250	(3)	247
	<b>8 943</b>	<b>5 205</b>	<b>(2 334)</b>	<b>11 815</b>

## 6.3 – Primes de remboursement

Primes de remboursement des obligations	31/12/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2011
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	2 841	-	(382)	2 459
du 17/07/2006 sur 5 ans de 500 millions d'euros	109	-	(109)	0
du 17/07/2006 sur 7,5 ans de 500 millions d'euros	1 443	-	(431)	1 012
du 08/10/2007 sur 8 ans de 600 millions d'euros	283	-	(70)	213
du 11/04/2008 sur 10 ans de 55 millions d'euros	5 584	-	(713)	4 871
du 11/04/2008 sur 10 ans de 125 millions d'euros	13 039	-	(1 661)	11 378
du 20/03/2009 sur 9 ans de 250 millions d'euros	27 041	-	(3 434)	23 607
du 30/04/2009 sur 5 ans de 150 millions d'euros	(3 060)	-	708	(2 352)
du 16/01/2009 sur 4 ans de 750 millions d'euros	131	-	(53)	78
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	1 892	-	(317)	1 575
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	(3 560)	-	602	(2 958)
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	4 254	-	(335)	3 919
du 01/07/2011 sur 3 ans de 300 millions de dollars	-	372	(63)	309
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	-	4 845	(325)	4 520
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	-	3 865	(207)	3 658
	<b>49 995</b>	<b>9 082</b>	<b>(6 790)</b>	<b>52 287</b>

Les augmentations de ce poste concernent les émissions d'emprunts obligataires réalisées en 2011 (voir note 9).



**Note 7** Capitaux Propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital social	Primes d'émission, de fusion d'apport	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
<b>Solde au 31 décembre 2009 avant affectation du résultat</b>	<b>2 102</b>	<b>5 831</b>	<b>521</b>	<b>476</b>	<b>1</b>	<b>8 931</b>
Variation de capital	39	265				304
Affectation du résultat 2009			12	(12)		0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2009	35	296	(66)	(464)		(199)
Autre variation de la période					(1)	(1)
Résultat de l'exercice 2010				703		703
<b>Solde au 31 décembre 2010 avant affectation du résultat</b>	<b>2 175</b>	<b>6 393</b>	<b>467</b>	<b>703</b>	<b>-</b>	<b>9 738</b>
Variation de capital	20	195				215
Affectation du résultat 2010			7	(7)		0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2010			(160)	(696)		(856)
Autre variation de la période						0
Résultat de l'exercice 2011				2 604		2 604
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2011 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT</b>	<b>2 195</b>	<b>6 588</b>	<b>314</b>	<b>2 604</b>	<b>-</b>	<b>11 701</b>

**7.1 – Capital****Capital social**

Le capital social au 31 décembre 2011 est de 2 195 772 096 euros représenté par 548 943 024 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

**Évolution du capital**

Sur l'exercice, l'augmentation de capital réservée aux salariés a conduit à l'émission de 3 855 632 actions pour un montant de 15 millions d'euros et les levées de *stock options* représentent 1 169 210 options levées sur l'exercice, soit 5 millions d'euros.

**Actions propres**

À la clôture, le total des actions propres détenues est de 9 164 952 pour un montant net de 248 millions d'euros.

**7.2 – Primes**

Les primes d'émission ont augmenté sur l'exercice d'un montant de 195 millions d'euros dont 162 millions d'euros liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés et 33 millions d'euros liés aux levées de *stock options*.

**7.3 – Report à nouveau**

Conformément à la troisième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2011, le bénéfice distribuable de l'exercice 2010 de 703 millions d'euros a fait l'objet d'un prélèvement de 7 millions d'euros pour la reconstitution de la réserve légale. Des dividendes ont été versés en 2011 à hauteur de 856 millions d'euros (dont 160 millions d'euros prélevés sur le report à nouveau).

## Note 8 Provisions pour risques et charges

	31/12/2010	Augmentations	Diminutions	31/12/2011
<b>Provisions pour risques</b>				
Litiges	15	-	-	15
Autres	30	-	-	30
	45	-	-	45
<b>Provisions pour charges</b>				
Retraites	31 704	2 000	(1 983)	31 721
	<b>31 749</b>	<b>2 000</b>	<b>(1 983)</b>	<b>31 766</b>

### 8.1 – Risques

D'une manière générale, la Société considère que les provisions constituées au bilan, au titre des litiges connus à ce jour et auxquels elle est partie, devraient être suffisantes pour qu'ils n'affectent pas de manière substantielle sa situation financière ou ses résultats. Il en est ainsi en particulier pour les conséquences possibles du litige pendant actuellement en Belgique impliquant d'anciens dirigeants et cadres de la Société.

### 8.2 – Engagements pris en matière de retraites

La Société a pris divers engagements vis-à-vis de ses dirigeants et cadres actifs et retraités. L'évaluation actuarielle réalisée en 2011 a conduit à provisionner ces engagements à hauteur de 32 millions d'euros.

Les écarts actuariels constatés lors de cette évaluation sont traités suivant la méthode dite du corridor (voir principes et méthodes comptables). Au 31 décembre 2011, le stock des écarts actuariels est de 7 millions d'euros. Le montant à amortir sur 10 ans à partir de 2012 et qui excède 10 % de l'engagement s'élève à 2,5 millions d'euros.

## Note 9 Emprunts obligataires

	Montant du capital		Intérêts	Échéance
	31/12/2011	31/12/2010		
Schneider Electric SA 2017	600 000	600 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SA 2011	0	500 000	Euribor + 0,20 % TV	18/07/2011
Schneider Electric SA 2014	500 000	500 000	4,50 % TF	17/01/2014
Schneider Electric SA 2015	600 000	600 000	5,375 % TF	08/01/2015
Schneider Electric SA 2017	125 000	125 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SA 2017	55 000	55 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SA 2016	177 565	177 565	Euribor + 0,60 % TV	25/07/2016
Schneider Electric SA 2013	100 000	100 000	CMS + 1 % TV	31/07/2013
Schneider Electric SA 2013	487 000	487 000	6,75 % TF	16/07/2013
Schneider Electric SA 2015	150 000	150 000	5,375 % TF	08/01/2015
Schneider Electric SA 2017	250 000	250 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SA 2016	300 000	300 000	2,875 % TF	20/07/2016
Schneider Electric SA 2016	200 000	200 000	2,875 % TF	20/07/2016
Schneider Electric SA 2020	500 000	500 000	3,625 % TF	20/07/2020
Schneider Electric SA 2014	231 857		Libor + 0,49 % TV	01/07/2014
Schneider Electric SA 2018	750 000		3,75 % TF	12/07/2018
Schneider Electric SA 2019	500 000		3,50 % TF	22/01/2019
Schneider Electric SA 2016	124 750		0,849 % TF	18/11/2016
Schneider Electric SA 2016	99 800		0,84625 % TF	08/12/2016
	<b>5 750 973</b>	<b>4 544 565</b>		

TF : taux fixe.

TV : taux variable.

Schneider Electric SA a réalisé au cours des derniers exercices plusieurs émissions obligataires dans le cadre de son programme d'*Euro Medium Term Notes* ("EMTN"). À la clôture de l'exercice 2011, les émissions non arrivées à l'échéance sont les suivantes :

- 12 et 10 milliards de yens pour un montant total de 225 millions d'euros mis en place successivement en novembre 2011 et en décembre 2011 aux taux de 0,849 % et 0,84625 % et arrivant aux échéances les 18 novembre 2016 et 8 décembre 2016 ;
- 500 millions d'euros mis en place en septembre 2011 au taux de 3,50 % arrivant à échéance le 22 janvier 2019 ;
- 750 millions d'euros mis en place en juillet 2011 au taux de 3,75 % arrivant à échéance le 12 juillet 2018 ;
- 300 millions de dollars pour un montant de 232 millions d'euros valorisé au cours de clôture du 31 décembre 2011 et mis en place en juillet 2011 à taux variable arrivant à échéance le 1<sup>er</sup> juillet 2014 ;
- 300 et 200 millions d'euros mis en place successivement en juillet 2010 et en octobre 2010 au taux de 2,875 % arrivant à échéance le 20 juillet 2016 ;
- 500 millions d'euros mis en place en juillet 2010 au taux de 3,625 % arrivant à échéance le 20 juillet 2020 ;
- 150 millions d'euros mis en place en mai 2009 sous la forme d'un abondement de la souche de 600 millions d'euros échéance 8 janvier 2015 au taux de 5,375 % mis en place en octobre 2007, portant ainsi la souche à 750 millions d'euros ;
- 250 millions d'euros mis en place en mars 2009 sous la forme d'un abondement de la souche de 780 millions d'euros à 12 ans au taux de 4 % mis en place en août 2005, portant ainsi la souche à 1,03 milliard d'euros ;

- 750 millions d'euros mis en place en janvier 2009 au taux de 6,75 % arrivant à échéance le 16 juillet 2013. En juillet 2010, cet emprunt a fait l'objet d'un remboursement partiel, pour 263 millions d'euros, ce qui ramène l'emprunt obligataire à 487 millions d'euros ;
- 100 millions d'euros mis en place en juillet 2008 portant intérêt à un taux variable indexé sur le CMS 10 ans (*Constant Maturity Swap*) et arrivant à échéance le 31 juillet 2013 ;
- 177 millions d'euros mis en place en juillet 2008 portant intérêt à taux variable à échéance le 25 juillet 2016 ;
- 180 millions d'euros mis en place en avril 2008 sous la forme d'un abondement de la souche de 600 millions d'euros à 12 ans au taux de 4 % mis en place en août 2005, portant ainsi la souche à 780 millions d'euros ;
- 600 millions d'euros mis en place en octobre 2007 au taux de 5,375 % arrivant à échéance le 8 janvier 2015 ;
- 1 milliard d'euros mis en place en juillet 2006 se décomposant en deux tranches, une tranche à 5 ans et à taux variable pour 500 millions d'euros remboursés le 18 juillet 2011 et une tranche à 7 ans et demi au taux de 4,5 % pour 500 millions d'euros ;
- 600 millions d'euros mis en place en août 2005 au taux de 4 % arrivant à échéance en août 2017.

Ces emprunts ont été admis aux négociations de la Bourse de Luxembourg. Les primes d'émission et les frais d'émission sont amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Enfin, la Société a remboursé un emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en juillet 2006 à son échéance du 18 juillet 2011.

## Note 10 Autres emprunts et dettes assimilées

Au 31 décembre 2011, les autres emprunts et dettes assimilées comprennent les intérêts courus sur les emprunts obligataires et autres emprunts émis par la Société. Du fait des émissions d'emprunts obligataires réalisées en 2011 pour un montant total de 1,7 milliard d'euros, ces intérêts représentent un total de 131 millions d'euros contre 113 millions d'euros fin 2010.

Enfin ce poste inclut un emprunt contracté sur le premier semestre 2008 auprès de banques internationales pour un montant global de 397 millions d'euros ("*Schuldschein*") réparti en quatre tranches : deux tranches à 7 ans à taux variable pour 129 millions d'euros et taux fixe pour 55 millions d'euros et deux tranches à 5 ans à taux variable pour 195 millions d'euros et à taux fixe pour 18 millions d'euros.

## Note 11 Emprunts et dettes financières

Emprunts et dettes financières	31/12/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2011
Billets de trésorerie	-	3 101 000	(2 911 000)	190 000
Banques créditrices	1	61	-	62
Autres dettes	2	-	-	2
<b>NET</b>	<b>3</b>	<b>3 101 061</b>	<b>(2 911 000)</b>	<b>190 064</b>

Au 31 décembre 2011, ce poste est constitué principalement d'un montant de 190 millions d'euros de billets de trésorerie remboursables en janvier 2012.



## Note 12 État des échéances des créances et des dettes

	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an	À plus de cinq ans
<b>Actif immobilisé</b>				
Créances rattachées à des participations	3 606 707	50 236	3 556 471	
Autres immobilisations financières	-			
<b>Actif circulant</b>				
Créances clients et comptes rattachés	101	101		
Autres créances	180 085	112 385	67 700	
Titres de placement	217 284		154 777	62 507
Charges constatées d'avance	1 621	764	857	
<b>Dettes</b>				
Emprunts obligataires	5 750 973		2 068 857	3 682 116
Emprunts auprès des établissements de crédit	397 000		397 000	
Autres emprunts et assimilés	130 889	130 889		
Dettes rattachées à des participations	13		13	
Emprunts et dettes financières	190 064	190 061	3	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	276	276		
Dettes fiscales et sociales	394 073	394 073		
Autres dettes	9 834	9 834		
Produits constatés d'avance	141	141		

## Note 13 Postes concernant des entreprises liées (à partir de 10 % de détention)

	Montant brut	Montant net
Participations	4 604 529	4 586 633
Créances rattachées à des participations	3 606 579	3 606 518
Autres créances et créances clients	969	742
Disponibilités	9 845 777	9 845 777
Emprunts et dettes financières	-	-
Autres dettes et dettes fournisseurs	-	-
Produits :		
• dividendes		1 428 936
• intérêts		93 832



## Note 14 Résultat financier

	31/12/2011	31/12/2010
Dividendes reçus	1 436 419	691 233
Intérêts financiers nets	(80 404)	(177 272)
Autres	(3 789)	(4 484)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>1 352 225</b>	<b>509 477</b>

Les principaux dividendes 2011 reçus par Schneider Electric SA proviennent de ses filiales Schneider Electric Industries SAS pour un montant de 1 300 millions, Cofibel pour un montant de 79 millions d'euros et Cofimines pour un montant de 50 millions d'euros.

La filiale Schneider Electric Industries SAS avait versé un montant de 672 millions d'euros de dividendes en 2010.

## Note 15 Résultat exceptionnel

	31/12/2011	31/12/2010
Plus/(moins) values de cession corporelles et financières	1 190 413	(2 081)
Provisions (Dotations)/Reprises	(16 689)	1 499
Autres produits et charges exceptionnels	(859)	1 173
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>1 172 864</b>	<b>592</b>

Les plus-values de cession de 1,2 milliard d'euros ont été réalisées principalement sur la cession de l'utilisation de la marque Schneider Electric à Schneider Electric Industries SAS.

En décembre 2011, la Société a constitué une provision pour 17 millions d'euros relative à l'affectation d'actions d'autodétention Schneider Electric SA aux plans d'actions gratuites n° 5 et n° 8.

## Note 16 Impôts sur les sociétés/Produit d'intégration fiscale

La ligne du compte de résultat "Impôts sur les sociétés" reflète principalement le produit au titre de l'intégration fiscale dont Schneider Electric SA est la mère, diminué de l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice 2011 pour 159 millions d'euros. Le produit net au titre de l'intégration fiscale s'élève à 280 millions d'euros en 2011, soit une hausse de 73 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Schneider Electric SA est la tête d'intégration fiscale pour l'ensemble des filiales françaises détenues à plus de 95 %. Le montant des reports déficitaires dont la Société peut se prévaloir à ce titre est au 31 décembre 2011 de 704 millions d'euros.

## Note 17 Engagements hors-bilan

### 17.1 – Engagements dans des sociétés de personnes

La quote-part du passif vis-à-vis des tiers revenant à Schneider Electric SA du fait de la détention de titres de sociétés civiles est non significative.

Le montant du passif à l'égard des tiers dans les sociétés en nom collectif dont Schneider Electric SA détient des titres est non significatif.

### 17.2 – Cautions, avals et garanties

#### Engagements donnés :

Contre-garantie de cautions données par des banques : Néant

Avals et cautions donnés : 504 millions d'euros

#### Engagements reçus :

Contre-garantie bancaire : Néant

### 17.3 – Instruments financiers

Les opérations de couverture du Groupe Schneider Electric, garantie de change et mise en œuvre d'instruments financiers sont réalisées par la centrale de trésorerie du Groupe, Boissière Finance, filiale à 100 % de Schneider Electric Industries SAS, elle-même filiale à 100 % de Schneider Electric SA. Néanmoins Schneider Electric SA a couvert certains emprunts par des swaps de taux d'intérêts taux fixe/taux variable dont la valeur de marché figure ci-après :

Sous-jacent	Instrument de couverture <i>(en milliers d'euros)</i>			
Type	Nominal	Échéance	Impact résultat financier	Valeur de marché
Émission obligataire	300 000 000 USD	01/07/2014	(745)	(1 466)
<i>Schuldschein</i>	195 000 000 EUR	21/05/2013	(6 552)	(9 765)
<i>Schuldschein</i>	129 000 000 EUR	21/05/2015	(4 277)	(14 646)
Placement privé CMS	100 000 000 EUR	31/07/2013	(3 584)	(6 143)
Placement privé CMS	100 000 000 EUR	31/07/2013	2 728	4 770
Émission obligataire 2013	475 000 000 EUR	16/07/2013	7 466	14 320
<b>TOTAL</b>			<b>(4 964)</b>	<b>(12 930)</b>

## Note 18 Renseignements divers

### 18.1 – Effectif

L'effectif à la fin de l'exercice 2011 est de 2 personnes.

### 18.2 – Comptes consolidés

Schneider Electric SA est la tête de consolidation de son Groupe et présente de ce fait des comptes consolidés sous sa seule dénomination.



## > 4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Schneider Electric SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis,

les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère

approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant,

avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Courbevoie et à Paris-La Défense, le 21 février 2012

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**  
David Chaudat

**ERNST & YOUNG et Autres**  
Yvon Salaün

## > 5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2011

### Nombre de titres

(en milliers d'euros)

	Sociétés	Valeur d'inventaire
<b>A. Participations significatives</b>		
(Valeurs d'inventaire supérieures à 15 milliers d'euros)		
56 019 611	Schneider Electric Industries SAS	4 344 481
10 612 659	AXA	111 172
44 271	SELF	2 683
1 300	Vigéo SAS	53
1 994 154	Actions propres Schneider Electric SA	48 778
		<b>4 507 167</b>
<b>B. Autres participations</b>		
(valeurs d'inventaire inférieures à 15 milliers d'euros)		
		1 038
<b>C. Participations dans des sociétés immobilières</b>		
-		
<b>D. Participations dans des sociétés étrangères</b>		
241 114		
<b>TOTAL</b>		<b>4 749 319</b>
<b>Valeurs mobilières de placement</b>		
7 170 798	Actions propres Schneider Electric SA (plan d'options d'achat d'actions n° 26, n° 27, n° 28, n° 29, et n° 30 et plans d'actions gratuites n°5 et n°8)	199 681
<b>TOTAL</b>		<b>199 681</b>



## > 6. Filiales et participations

Sociétés <i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation du résultat *	Quote-part du capital détenue en %
<b>I. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Schneider Electric SA</b>			
<b>A. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)</b>			
Schneider Electric Industries SAS 35, rue Joseph Monier – 92500 Rueil Malmaison	896 313	4 745 624	100,00
Cofibel 18/20, avenue Winston Churchill - 1180 Bruxelles	55 362	7 642	99,79
Cofimines 18/20, avenue Winston Churchill - 1180 Bruxelles	41 522	32 793	99,84
<b>B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)</b>			
Schneider Electric Japan Holdings Ltd 8-2-52 Nanko-Higashi - 559 0031 Sumince-ku Osaka - Japon	26 038	37 560	4,81
<b>II. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations</b>			
<b>A. Filiales non reprises au paragraphe I : (+ 50 %)</b>			
a) Filiales françaises (ensemble)			
b) Filiales étrangères (ensemble)			
<b>B. Participations non reprises au paragraphe I : (de 0 à 50 %)</b>			
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)			
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)			

\* Y compris bénéfice ou perte du dernier exercice clos.

<u>Valeur comptable des titres détenus</u>		Prêts et avances consentis par la Société et non remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou perte (-) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
Brute	Nette						
4 344 481	4 344 481	3 148 324	-	3 631 827	992 332	1 299 655	
137 210	137 210	-	-	Société de portefeuille	2 081	78 681	
82 655	82 655	-	-	Société de portefeuille	16 170	50 001	
21 249	21 249	-	-	-	(6 186)	-	
18 934	1 038	-	-	-	-	600	
-	-	-	-	-	-	-	
113 985	113 909	-	-	-	-	7 483	
-	-	-	-	-	-	-	



## > 7. Résultats financiers de la Société relatifs aux cinq dernières années

Nature des indications	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social ( <i>en milliers d'euros</i> )	2 195 772	2 175 672	2 102 016	1 979 405	1 962 395
Nombre d'actions émises	548 943 024	271 959 0,91	262 752 025	247 425 629	245 299 366
Nombre d'obligations convertibles en actions ( <i>en milliers</i> )			-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer ( <i>en milliers</i> ) :					
• par conversion d'obligations			-	-	-
• par exercice de droits de souscription et émissions d'actions	15 556	7 478	9 860	9 183	9 382
<b>Résultat global des opérations effectives</b> ( <i>en milliers d'euros</i> )					
Chiffre d'affaires hors taxes	215	2 225	2 419	1 906	946
Revenus du portefeuille, intérêts et autres produits	1 652 422	833 865	723 928	1 623 715	747 914
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	1 345 453	506 204	393 238	1 087 409	136 259
Impôts sur les bénéfices	168 347	9 922	13 244	10 883	11 099
Résultat après impôts, amortissements et provisions	2 603 738	702 982	475 753	1 147 592	226 643
Résultat distribué <sup>(1)</sup> hors précompte et avoir fiscal	933 203 <sup>(2)</sup>	870 269	538 642	853 618	809 488
<b>Résultat des opérations réduit à une action</b> ( <i>en euros</i> )					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	4,79	2,61	1,71	4,72	0,51
Résultat après impôts, amortissements et provisions	4,74	2,58	1,81	4,64	0,92
Dividende attribué à chaque action (net)	1,70 <sup>(2)</sup>	3,20	2,05	3,45	3,30
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2	2	2	1	2
Montant de la masse salariale de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	4 549	4 262	3 859	4 376	4 291
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) ( <i>en milliers d'euros</i> )	1 170	3 936	2 004	1 374	2 606

(1) Le dividende revenant aux actions autodétenues au jour de sa mise en paiement ainsi que le précompte correspondant sont affectés au report à nouveau.

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012.





# Informations sur la Société et son capital

<u>1. Renseignements sur la Société</u>	<u>240</u>
<u>2. Droits et obligations des actionnaires</u>	<u>241</u>
<u>3. Capital</u>	<u>243</u>
<u>4. Actionnariat</u>	<u>247</u>
<u>5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié</u>	<u>248</u>
<u>6. Plans d’attribution d’actions de performance et plans d’options</u>	<u>249</u>
<u>7. Publication des informations mentionnées à l’article L. 225-100-3 du Code de commerce**</u>	<u>255</u>
<u>8. Bourse</u>	<u>255</u>
<u>9. Politique d’information</u>	<u>257</u>



Ce chapitre intègre des éléments du Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Les paragraphes 2 (Assemblées Générales et Droits de vote) et 7 ainsi que les paragraphes Structure à Directoire et Conseil de Surveillance, 1, 2, 3, 4, 8 (Politique de rémunération des mandataires sociaux et du Comité Exécutif et Régimes de retraite), 10 et 11 du chapitre 3 constituent le Rapport du Président du Conseil de Surveillance prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Ils sont signalés par \*\*.

## > 1. Renseignements sur la Société

Schneider Electric SA est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance (depuis le 3 mai 2006), de nationalité française, régie par le Code de commerce, au capital social de 2 195 772 096 euros, dont le siège social se situe au 35, rue Joseph-Monier, 92500 Rueil-Malmaison, téléphone 01 41 29 70 00.

Schneider Electric est immatriculée au registre du commerce de Nanterre sous le numéro 542 048 574, code APE 7010Z.

La Société a été constituée en 1871. Elle expire le 1<sup>er</sup> juillet 2031. Sa dénomination sociale a été Spie Batignolles, puis Schneider SA lors de sa fusion avec la société Schneider SA, intervenue en 1995, avant d'être Schneider Electric SA en mai 1999.

La Société (article 2 des statuts) a pour objet, directement ou indirectement, sous quelque forme que ce soit, en France et dans tous pays :

- (i) la conception, le développement et la commercialisation de produits, d'équipements, et de solutions liés à la mesure, la gestion, la mise en œuvre de l'énergie sous toutes ses formes, et apportant fiabilité, efficacité, productivité, notamment par l'exploitation, par voie de création, d'acquisition ou autrement, de toutes activités liées notamment :
- à la construction électrique, à la distribution électrique, et à l'alimentation électrique sécurisée ;
- au contrôle, aux automatismes et à la sécurité des bâtiments ;
- au contrôle et aux automatismes industriels (y compris les logiciels) ;

- à la gestion de toute infrastructure telle que centres de données, réseaux ou équipements ;

- (ii) la prise, l'achat, la vente, l'exploitation de tous droits de propriété intellectuelle et/ou industrielle relatifs à ces industries ;

- (iii) la participation sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou sociétés, groupements d'entreprises, quelle qu'en soit la forme, faisant des opérations se rattachant aux affaires de la Société ou de nature à favoriser son industrie et son commerce et, généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant, directement ou indirectement, d'une manière quelconque, à l'objet ci-dessus.

La Société pourra faire toutes opérations entrant dans son objet, soit seule pour son compte ou le compte de tiers, soit en participation, soit encore par voie d'achat, de souscription, d'apport ou d'échanges de droits sociaux, part d'intérêts et achat de toutes sociétés, quelle que soit leur forme, poursuivant un objet similaire ou connexe, ou de nature à favoriser son extension ou son développement.

Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux d'Assemblées Générales, Rapports des Commissaires aux comptes, etc.) peuvent être consultés au siège social, 35, rue Joseph-Monier, 92500 Rueil-Malmaison, auprès du secrétariat du Directoire.

En outre, les statuts, information réglementée, documents de référence, rapports activité et développement durable, avis de convocation à l'Assemblée Générale... se trouvent sur le site Internet de la Société (<http://www.schneider-electric.com>).

## > 2. Droits et obligations des actionnaires

### Assemblées Générales (article 23 des statuts)\*\*

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Le Directoire peut décider, lors de la convocation, la retransmission publique d'une partie ou de l'intégralité de ces réunions par visioconférence et/ou télétransmission.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété des titres, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actionnaires peuvent également, si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'assemblée, participer et voter aux Assemblées Générales par visioconférence ou tous moyens de télécommunications autorisés par les dispositions en vigueur dans les conditions fixées par celles-ci.

Le vote à distance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Notamment, tout actionnaire pourra transmettre soit sous forme papier, soit, sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, par voie électronique, des formulaires de procuration et de vote par correspondance avant les assemblées.

La saisie et la signature électronique de ces formulaires peuvent, si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'assemblée, être directement effectuées sur le site sécurisé mis en place par le centralisateur de l'assemblée grâce à un procédé répondant aux conditions de la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, pouvant notamment consister en un code identifiant et un mot de passe.

La procuration ou le vote ainsi exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance ou, en son absence, par le Vice-Président ou à défaut par un membre du Conseil de Surveillance spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents ou acceptants qui disposent du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président ou le Vice-Président du Conseil de Surveillance, un membre du Directoire ou par le secrétaire de l'assemblée.

### Droits de vote\*\*

#### 1 – Droit de vote double (article 24 des statuts)

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent à égalité de valeur nominale. Chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix, sauf application de dispositions légales impératives limitant le nombre de voix dont peut disposer un actionnaire. Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié, à la fin de l'année civile précédant la date de l'assemblée, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins dans les conditions prévues par la loi. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission,

aux actions nominatives attribuées gratuitement à raison d'actions anciennes auxquelles ce droit est attaché.

Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert hormis du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Le droit de vote double peut être supprimé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire et après ratification de l'Assemblée Générale Spéciale des Actionnaires Bénéficiaires.

Le délai d'obtention du droit de vote double a été ramené de quatre à deux ans par décision de l'Assemblée Générale Mixte du 27 juin 1995.





## **2 – Limitation des droits de vote (article 24 des statuts)**

En Assemblée Générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même et par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement et indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 10 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société ; toutefois, s'il dispose en outre, à titre direct ou indirect et/ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il exprime ne puisse excéder 15 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société.

Pour l'application des dispositions ci-dessus :

- le nombre total des droits de vote pris en compte est calculé à la date de l'Assemblée Générale et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite Assemblée Générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend notamment par ceux qui sont attachés aux actions qu'un actionnaire détient à titre personnel, aux actions qui sont détenues par une personne morale qu'il contrôle au sens de

l'article L. 233-3 du Code de commerce et aux actions assimilées aux actions possédées, telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants dudit code ;

- la procuration d'actionnaire retournée à la Société sans indication de mandataire est soumise aux limitations ci-dessus. Toutefois, ces limitations ne visent pas le Président de l'assemblée émettant un vote en vertu de telles procurations.

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques, sans donner lieu à une nouvelle décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires, dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la Société, à la suite d'une procédure publique d'échange ou d'acquisition visant la totalité des actions de la Société. Le Directoire constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts. Cette limitation des droits de vote a été instituée par décision de l'Assemblée Générale Mixte du 27 juin 1995.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts en application des dispositions de l'article L. 225-96 alinéa 1 du Code de commerce statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

## **Affectation du résultat (article 26 des statuts)**

Le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, est réparti dans l'ordre suivant :

- réserve légale à concurrence de 5 % (ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au 1/10 du capital social. Il reprend son cours si la réserve vient à être inférieure à ce dixième) ;
- réserves facultatives le cas échéant et report à nouveau ;

- distribution du solde sous forme de dividende.

L'Assemblée Générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en espèces ou en actions nouvelles.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans après la date de leur mise en paiement sont prescrits et sont reversés à l'État conformément à la loi.

## **Mode de détention des actions (article 7 alinéa 1 des statuts)**

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Leur propriété, qu'elles soient nominatives ou au porteur, résulte de l'inscription en compte de leurs titulaires, effectuée dans les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

## **Franchissement de seuils statutaires (article 7 alinéa 2 des statuts)**

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder, au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total des actions ou des droits de vote, ou un multiple de cette fraction, doit, dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil de participation, informer, par lettre recommandée avec accusé de réception, la Société du nombre total d'actions, de droits de

vote et de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou de concert. En outre, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2009, elle devra également informer la Société, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, du nombre d'actions déjà émises qu'elle peut acquérir en vertu d'accords ou d'instruments financiers visés au b) du troisième alinéa de l'article L. 233-7 du Code de commerce ainsi que du nombre d'actions déjà émises sur lesquelles porte tout accord ou

instrument financier visé au c) du troisième alinéa de cet article. Les mêmes obligations s'appliquent lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus. En cas d'inobservation de ces obligations de déclaration en application du présent alinéa, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions

ou aux droits de vote dépassant les seuils soumis à la déclaration à la demande, lors de l'assemblée, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital social au moins égale à 2,5 %. Ces dispositions résultent des Assemblées Générales Mixtes du 27 juin 1995, du 5 mai 2000 et du 23 avril 2009.

## Titres au porteur identifiables (article 7 alinéa 3 des statuts)

---

La Société peut à tout moment demander à Euroclear l'identification des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme des droits de vote. Cette disposition a été adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 1988 et celle du 5 mai 2000.

## Modalités de cession des actions (article 8 des statuts)

---

Les actions sont librement négociables et transmissibles.

# > 3. Capital

## Capital social et droits de vote

---

Le capital social au 31 décembre 2011 est de 2 195 772 096 euros représenté par 548 943 024 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées. Le nombre de droits de vote attachés aux 548 943 024 actions composant le capital au 31 décembre 2011 est de 584 722 100.

## Capital potentiel

---

Au 31 décembre 2011, le capital potentiel se décompose de la manière suivante :

- 6 129 752 actions au titre des plans d'options de souscription, plans 23 à 29 ;
- 3 729 896 actions au titre des plans de souscription ou d'achat d'actions, plans 30 à 33 ; la nature de ces options (options de souscription ou options d'achat d'actions) sera fixée ultérieurement par le Directoire ;
- 5 006 689 actions au titre des plans d'actions gratuites ou de performance portant sur des actions existantes ou à émettre, plans 6 et 7 et 9 à 14 ; l'origine de ces actions (actions existantes ou actions à émettre) sera fixée ultérieurement par le Directoire ;

- 99 148 actions au titre des bons de souscription d'actions émis dans le cadre des augmentations de capital réservées aux salariés ;  
soit un total d'actions potentielles de 14 965 485.

La dilution potentielle maximale en cas d'émission de la totalité des actions résultant des options de souscription et des actions gratuites ou de performance ainsi que des bons s'élève au 31 décembre 2011 à 2,73 % du capital social.





## Autorisations d'émissions

---

L'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2011 a accordé au Directoire :

- 1) une délégation de compétence pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ;
- 2) des délégations de compétence pour augmenter le capital par émission de titres de capital ou donnant accès au capital dans la limite de 800 millions d'euros de valeur nominale (soit 200 millions d'actions) avec un sous-plafond de :
  - 800 millions d'euros de valeur nominale (soit 200 millions d'actions) en cas d'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires,
  - 217 millions d'euros de valeur nominale (soit 54,25 millions d'actions) en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires avec la possibilité :
    - (i) de procéder à des émissions dans le cadre d'opérations de placement privé dans la limite d'un sous-plafond de 108 millions d'euros de nominal (soit 27 millions d'actions),
    - (ii) de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une procédure d'offre publique d'échange initiée par cette dernière ou pour, dans la limite de 10 % du capital, rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou donnant accès au capital de sociétés non cotées.

Ces délégations de compétences sont assorties dans la limite du plafond fixé pour chacune d'elles de la faculté d'augmenter le montant nominal des émissions en cas de demande excédentaire ;

- 3) une délégation pour attribuer, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, gratuitement des actions existantes ou à émettre, aux salariés et aux mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans la limite de 1,3 % du capital à la date du 21 avril 2011 ;
- 4) une délégation pour attribuer, conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et L. 225-180 du Code de commerce, des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans la limite de 1 % du capital à la date du 21 avril 2011 ;
- 5) une délégation de compétence pour augmenter le capital en faveur des adhérents au Plan d'Épargne d'Entreprise dans la limite de 2 % du capital au jour de la mise en œuvre de l'autorisation ;
- 6) une autorisation pour augmenter le capital en faveur de salariés de sociétés étrangères du Groupe dans la limite de 1 % du capital à la date du 21 avril 2011 qui s'impute sur le plafond de la délégation visée en 5 ci-dessus.

Le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2011 a autorisé le Directoire à procéder en 2012 à des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,9 % du capital. Dans le cadre de cette autorisation, le Directoire devrait procéder en juin 2012 à des augmentations de capital réservées aux salariés dont certaines comporteront des opérations à effet de levier.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale qui doit se réunir en mai 2012 (cf. pages 270 et 271) de renouveler l'autorisation d'augmenter le capital en faveur des salariés de sociétés étrangères du Groupe qui arrive à expiration en octobre 2012.

	<b>Montant nominal maximal de l'augmentation de capital autorisée</b>	<b>Nombre d'actions (en millions)</b>	<b>Date d'autorisation et limite de validité</b>	<b>Montant utilisé au 31/12/2011</b>
<b>I – Autorisation pour l'émission avec droit préférentiel de souscription d'actions ou bons, ou toutes valeurs mobilières ou titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital</b>				
	800 millions <sup>(1)</sup>	200	21/04/2011 20/06/2013	— <sup>(3)</sup>
<b>II – Autorisation sans droit préférentiel de souscription</b>				
a) pour l'émission, en numéraire ou en rémunération de titres cotés, d'actions ou bons, ou toutes valeurs mobilières ou titres donnant accès immédiat ou à terme au capital	217 millions <sup>(1)</sup>	54,25	21/04/2011 20/06/2013	— <sup>(3)</sup>
b) pour procéder à des émissions dans le cadre d'un placement privé	108 millions <sup>(1) (2)</sup>	27	21/04/2011 20/06/2013	
c) pour l'émission en rémunération de titres non cotés	10 % du capital <sup>(1) (2)</sup>	54,4	21/04/2011 20/06/2013	—
<b>III – Autorisations en faveur des salariés</b>				
Actions réservées aux salariés (PEE)	2 % du capital <sup>(6)</sup>	10,8	21/04/2011 20/06/2013	— <sup>(3)</sup>
Actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe	1 % du capital <sup>(4) (6)</sup>	5,4	21/04/2011 20/10/2012	— <sup>(3)</sup>
Options de souscription d'actions	1 % du capital <sup>(6)</sup>	5,4	21/04/2011 20/06/2014	—
Attributions d'actions gratuites ou de performance	1,3 % du capital <sup>(6)</sup>	7	21/04/2011 20/06/2014	0,38 % <sup>(5)</sup>

(1) Dans la limite d'un plafond global, toutes émissions confondues, de 800 millions d'euros.

(2) Dans la limite d'un plafond de 217 millions d'euros du a).

(3) Le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2011 a autorisé le Directoire à procéder en 2012 à des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,9 % du capital. Dans le cadre de cette autorisation, le Directoire devrait procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents ou non au plan d'épargne d'entreprise (PEE) dont certaines comporteront des opérations à effet de levier en juin 2012. L'augmentation de capital qui sera réservée aux adhérents au plan d'épargne d'entreprise s'imputera sur les montants des autorisations visées au I et II a).

(4) Les actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe s'inscrivent dans les limites de l'autorisation d'augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au PEE.

(5) Les plans d'attributions d'actions gratuites ou de performance 10 bis, 11 bis, 12 à 14 portent sur des actions à émettre ou existantes. La nature de ces actions sera déterminée au plus tard à la date d'attribution effective des actions.

(6) À la date de l'Assemblée Générale soit un capital de 2 177 millions d'euros.





## Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2008, les augmentations de capital et les levées d'options de souscription d'actions ont fait évoluer le capital et les primes comme suit :

	Nombre d'actions créées ou annulées	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital
Augmentation en faveur des salariés	1 999 846*		
Exercice d'options	126 417*		
<b>Capital au 31/12/2008 <sup>(1)</sup></b>		<b>247 425 629*</b>	<b>1 979 405 032 euros</b>
Paiement du dividende en actions	11 967 608*		
Augmentation en faveur des salariés	2 488 297*		
Exercice d'options	870 491*		
<b>Capital au 31/12/2009 <sup>(2)</sup></b>		<b>262 752 025*</b>	<b>2 102 016 200 euros</b>
Paiement du dividende en actions	4 345 794*		
Augmentation en faveur des salariés	2 151 390*		
Exercice d'options	2 709 882*		
<b>Capital au 31/12/2010 <sup>(3)</sup></b>		<b>271 959 091*</b>	<b>2 175 672 728 euros</b>
Augmentation en faveur des salariés	3 855 632		
Exercice d'options et création d'actions de performance	1 169 210		
<b>CAPITAL AU 31/12/2011 <sup>(4)</sup></b>		<b>548 943 024</b>	<b>2 195 772 096 euros</b>

\* Non retraité de la division par 2 du nominal intervenu le 2 septembre 2011.

(1) Augmentation du capital (17,01 millions d'euros) et des primes (123,9 millions d'euros).

(2) Augmentation du capital (122,61 millions d'euros) et des primes (555,38 millions d'euros).

(3) Augmentation du capital (73,6 millions d'euros) et des primes (561,2 millions d'euros).

(4) Augmentation du capital (20,1 millions d'euros) et des primes (194,7 millions d'euros).

## Rachats d'actions

L'Assemblée Générale du 22 avril 2010 a autorisé la Société à procéder à des rachats d'actions. Cette autorisation a été renouvelée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011.

Dans le cadre de ces autorisations, la Société n'a racheté aucune action propre sur l'exercice.

Vous trouverez ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions que l'Assemblée Générale du 3 mai 2012 est appelée à autoriser :

- nombre de titres et part du capital détenus directement et indirectement par Schneider Electric SA (au 13 mars 2012) :
  - autodétention : 8 574 460 actions, soit 1,56 % du capital,
  - autocontrôle : 1 058 actions,
  - total : 8 575 518 actions, soit 1,56 % du capital ;
- répartition par objectifs des titres de capital détenus :
  - les 8 574 460 actions autodétenues sont affectées à la couverture des plans d'options et des actions de performance ;
- objectifs du programme de rachat d'actions :
  - réduction du capital par voie d'annulation d'actions,
  - couverture des plans d'options d'achat d'actions, d'attributions d'actions de performance, ou de titres de créances convertibles en actions,
  - conservation et remise ultérieure des actions existantes à l'échange ou en paiement, au lieu et place d'une augmentation de capital dans le cadre d'une opération de croissance externe,

- animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- part maximale du capital dont le rachat est autorisé :
  - 10 % du capital à la date de l'Assemblée Générale, soit un nombre total, sur la base du capital au 28 février 2012, de 54 920 425 actions Schneider Electric SA de 4 euros de nominal,
  - compte tenu des actions d'autocontrôle et d'autodétention au 13 mars 2012, soit 8 574 460 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetées est de 46 345 965, soit 8,44 % du capital ;
- prix maximal d'achat et montant maximal autorisé de fonds pouvant être engagés :
  - le prix maximal d'achat serait de 75 euros par action,
  - le montant maximal des rachats ne pourra excéder 4 117 072 650 euros ;
- durée du programme de rachat :
  - pour une période maximale de 18 mois, expirant le 2 novembre 2013 ;
- opérations effectuées dans le cadre du programme autorisé par l'Assemblée Générale 2010 et renouvelé par l'Assemblée Générale 2011 entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 13 mars 2012 :
  - opérations d'achat réalisées par la Société :
    - nombre de titres achetés : 0,
    - nombre de titres transférés depuis le début du programme : 590 492.



## > 4. Actionnariat

### Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

	31/12/2011				31/12/2010		31/12/2009	
	Capital	Nombre d'actions	Droits de vote	Nombre de droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
	%		%		%	%	%	%
Capital Research and Management Company <sup>(1)</sup>	9,43	51 780 765	8,86	51 780 765	8,17	7,72	5,07	4,75
CDC	3,71	20 349 002	4,57	26 699 002	4,23	5,10	4,32	5,18
Salariés	4,55	25 001 870	7,06	41 268 373	4,11	6,14	4,26	6,33
Autocontrôle <sup>(2)</sup>	0,00	1 058	-	-	0,00	-	0,92	-
Autodétention	1,67	9 164 952	-	-	1,68	-	1,76	-
Public	80,64	442 645 377	77,95	455 807 950	81,80	79,45	83,67	81,23
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>548 943 024</b>	<b>100,00</b>	<b>584 722 100</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(1) À la meilleure connaissance de la Société.

(2) Nombre de droits de vote résultant de l'article 223-11 du RG AMF qui inclut les actions privées de droit de vote.

#### Notification de franchissement de seuil

À la connaissance de la société, hormis Capital Research & Management Company cité ci-dessus, aucun autre actionnaire ne détient, directement ou indirectement, de participation dans la société supérieure à 5 % de son capital ou de ses droits de vote.

#### Historique de franchissement de seuil (pour les participations supérieures à 5 %)

Date	Société	% Capital	% droit de vote
27/04/2011	BlackRock Inc.	5,00	4,73
27/04/2011	Commerzbank AG	5,63	5,33
28/04/2011	Commerzbank AG	3,72	3,51
02/08/2011	BlackRock Inc.	4,99	4,73
04/11/2011	CDC	4,12	4,99

#### Nantissement sur les actions de la Société

6 356 titres sont nantis

#### Nantissement des actions détenues par la Société

Schneider Electric SA n'a consenti aucun nantissement sur les titres de ses filiales significatives.





## > 5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié

### L'intéressement et la participation

---

Il existe des accords d'intéressement et de participation au sein de la majorité des sociétés françaises du Groupe.

Les sommes versées par les entités françaises du Groupe au cours des cinq dernières années ont été de :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009	2008	2007
Intéressement et participation	59,9	56,5	48,5	69,7	64,8

Près de 55 % du montant total de l'intéressement et de la participation a été placé dans les fonds actionnariat Schneider Electric et près de 24 % a été perçu par les salariés.

### Actionnariat salarié "Schneider Electric"

---

Les salariés de Schneider Electric sont les acteurs de la croissance de l'entreprise. Ils constituent la première force du Groupe par leur connaissance de son activité et leur implication dans le déploiement de sa stratégie. En associant ses collaborateurs à son capital, Schneider Electric leur permet de bénéficier de la création de valeur autrement que par leur rémunération réconciliant ainsi l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise. Dans les pays où la législation le permet Schneider Electric offre à ses salariés la possibilité d'investir lors d'augmentations de capital réservées.

La dernière augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe a eu lieu en juillet 2011. Elle a donné lieu à la souscription de 1,9 million d'actions.

Au 31 décembre 2011, les salariés du Groupe détiennent *via* les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou en direct, 25 001 870 actions Schneider Electric SA, soit 4,55 % du capital et 7,06 % des droits de vote compte tenu des droits de vote double.

Les droits de vote des actions détenues par les FCPE sont exercés par les Conseils de Surveillance de ces FCPE.

Les actionnaires salariés du Groupe se répartissent comme suit : 47 % en France, 13 % aux USA et 40 % à l'international dont la Chine, Inde, Brésil et Russie. Plus de 30 % de nos salariés sont actionnaires du Groupe. Ils sont répartis sur près de 60 pays.

#### Prime de partage des profits

En 2011, les salariés des entités françaises ont perçu une prime de 200 euros au titre de la prime de partage des profits. Cette prime a bénéficié d'un abondement de 50 % en cas de placement dans le fonds Actionnariat.

## > 6. Plans d'attribution d'actions de performance et plans d'options

### Plans d'actions de performance et plans d'options

Les chiffres ci-dessous ont été recalculés, lorsque nécessaire, pour tenir compte de la division par deux du nominal des actions, effective au 2 septembre 2011.

#### Politique d'attribution

Dans le cadre de sa politique globale de rémunération, Schneider Electric met en place, chaque année un plan d'intéressement long terme qui repose sur l'attribution annuelle d'actions de performance couplée, pour partie, en ce qui concerne les salariés américains ou résidents aux États-Unis, avec des *stocks appreciation rights* (SARs) qui répliquent des options sur actions, ainsi que des options sur actions jusqu'à décembre 2009. Depuis décembre 2010, il n'est plus attribué d'options sur actions. Des *phantom shares* qui répliquent les actions de performance ont également été attribuées à certains bénéficiaires dans les nouvelles économies.

Ces plans sont mis en place par le Directoire, sur autorisation du Conseil de Surveillance, lequel statue sur le Rapport du Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines.

Les bénéficiaires du plan sont les membres de la Direction Générale, les principaux responsables du Groupe, tous pays confondus, les cadres à haut potentiel et les salariés dont la performance et le potentiel sont jugés exceptionnels.

Chaque année, Schneider Electric augmente le nombre de bénéficiaires du plan annuel. Il y avait 1 579 bénéficiaires en 2009, 2 360 en 2010 et 2 637 en 2011.

Les attributions aux membres de la Direction Générale y compris les mandataires sociaux sont passées de 17 % des attributions globales en 2006 à 11,1 % en 2011.

Pour permettre d'informer les bénéficiaires de leur attribution d'options et/ou actions de performance lors de la fixation de leurs objectifs pour l'année à venir, le plan annuel est mis en place dans le courant du mois de décembre de l'exercice précédent.

En décembre 2011, il a été mis en place le plan annuel au titre de l'année 2012 qui comprend les plans suivants, tous soumis à conditions de performance :

- plan d'actions 13 et 13bis portant sur 647 943 actions et concernant 608 personnes (résidents en France) ;
- plan d'actions 14 et 14bis portant sur 1 386 800 actions et concernant 2 029 personnes (résidents hors de France) ;
- plan de SARs portant sur 816 636 SARs et concernant 145 personnes (citoyens ou résidents américains) ;
- plan de phantom shares portant sur 70 272 phantom shares concernant 274 personnes.

### Caractéristiques des actions attribuées

Pour les actions attribuées aux salariés résidents français – plans 5 et 7 – les périodes d'acquisition et de conservation ont été respectivement fixées à trois ans et deux ans. Pour les plans 8, 10, 10 bis, 13 et 13 bis les périodes d'acquisition et de conservation sont chacune d'au moins deux ans.

Pour les actions attribuées aux salariés résidant hors de France – plans 6, 9 et 11, 11 bis, 12, 14 et 14 bis – la période d'acquisition est de quatre ans, il n'existe pas de période de conservation.

De même, les bénéficiaires de *phantom shares* ont une période d'acquisition de trois années.

Le bénéfice des actions de performance et de *phantom shares* est subordonné à une condition d'appartenance au Groupe au jour de la fin de la période d'acquisition ainsi qu'à l'atteinte de conditions de performance détaillées ci-après pour les actions de performance (cf. page 253). Depuis janvier 2009, pour les membres du Directoire, et depuis décembre 2011, pour les membres du Comité Exécutif, les attributions d'actions de performance sont soumises pour leur totalité à l'atteinte de conditions de performance.

### Caractéristiques des options attribuées

Le prix d'exercice des options est égal à la moyenne des 20 derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution par le Directoire. Il n'est pas consenti de décote sur cette moyenne.

Les options ont une durée de 10 ans (depuis 2006). Elles ne peuvent être levées qu'à l'issue de la quatrième année. Cependant, elles peuvent être levées avant l'échéance en cas d'offre publique sur les actions de la Société. À titre exceptionnel les options des plans 22, 23 et 25 ont pu être exercées dès la première année. De même, les citoyens et résidents américains bénéficient pour certains plans d'une possibilité de levée à l'issue de la troisième année.

L'exercice des options est d'une part subordonné à une condition d'appartenance au Groupe et, d'autre part, pour partie (50 % des attributions), à l'atteinte de conditions de performance détaillées ci-après (cf. page 251). Depuis janvier 2009, les attributions d'options aux membres du Directoire sont soumises en totalité à l'atteinte de conditions de performance.

### Caractéristiques des SARs (*stock appreciation rights*)

Les SARs répliquent les options et sont soumises aux mêmes conditions, notamment de performance. Elles donnent lieu à un paiement en numéraire.





### Caractéristiques des *phantom shares*

Les *phantom shares* répliquent les actions de performance et sont soumises à des conditions de performance spécifiques. Elles donnent lieu à un paiement en numéraire.

### Obligations de conservation applicables aux membres du Directoire

Le Conseil de Surveillance a fixé :

- un objectif de détention d'un nombre d'actions représentant en valeur trois années de rémunération fixe de base pour M. Jean-Pascal Tricoire et deux années de rémunération fixe de base pour M. Emmanuel Babeau. Pour le calcul du nombre d'actions détenues sont pris en compte les actions Schneider Electric SA l'équivalent en actions des parts de Fonds commun de placement d'entreprise investies en actions Schneider Electric détenues par les intéressés.

En application des dispositions de l'article L. 225-185 et 225-197-1 du Code de commerce et des recommandations AFEP/MEDEF, le conseil a prévu :

- une obligation de conservation dans un compte nominatif d'un nombre d'actions issues des options attribuées dans le cadre des plans 30 et suivants. Cette obligation est égale à un pourcentage des plus-values d'acquisition réalisées lors de la levée d'options, nette des impôts et des contributions obligatoires et des montants nécessaires au financement de l'acquisition de ces actions. Le pourcentage ainsi fixé est de 25 % pour M. Jean-Pascal Tricoire et de 15 % pour M. Emmanuel Babeau ;
- une obligation de conservation, au-delà de la période de conservation, d'un pourcentage des actions qu'ils auront acquises dans le cadre des plans 3 et suivants. Le pourcentage ainsi fixé est de 25 % pour M. Jean-Pascal Tricoire et de 15 % pour M. Emmanuel Babeau ;
- une obligation de réinvestir en actions 10 % du prix de cession (net d'impôts et cotisations) des actions de performance acquises dans le cadre des plans mis en place en 2009.

Ces obligations sont suspendues dès lors que l'objectif de détention d'actions présentées ci-dessus est atteint.

### Situation des membres du Directoire au regard des options et actions

#### M. Jean-Pascal Tricoire

Au 31 décembre 2011, M. Jean-Pascal Tricoire disposait de 859 336 options dont 190 000 conditionnées à l'atteinte d'objectifs de performance du Groupe, de 147 500 actions également soumises à conditions de performance ainsi que de 6 750 actions acquises au titre du plan d'actions 3 et qui seront disponibles à compter du 19 décembre 2012, ainsi que de 10 588 actions du plan 1 devenues disponibles le 21 décembre 2011.

La période d'acquisition du plan 8 a pris fin le 21 décembre 2011. Cependant, la publicité du niveau d'atteinte des critères de performance nécessitait la publication des comptes de l'exercice 2011. Cette dernière est intervenue le 22 février 2012. Aussi, la livraison des titres a été reportée à cette date.

#### M. Emmanuel Babeau

Au 31 décembre 2011, M. Emmanuel Babeau disposait de 40 000 options dont 30 000 conditionnées à l'atteinte d'objectifs de performance du Groupe et de 52 000 actions dont 49 500 soumises à conditions de performance.

La période d'acquisition du plan 8 a pris fin le 21 décembre 2011. Cependant, la publicité du niveau d'atteinte des critères de performance nécessitait la publication des comptes de l'exercice 2011. Cette dernière est intervenue le 22 février 2012. Aussi, la livraison des titres a été reportée à cette date.

## Historique des plans d'options

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Plan	Date du plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Nombre d'options à l'origine	dont les mandataires sociaux	Prix d'exercice (en euros)	Conditions de performance	% atteint des objectifs	Options annulées par conditions de performance <sup>(1)</sup>	Options restant à lever au 31 décembre 2011 <sup>(2)</sup>
21	05/02/2003	433	4 000 000	300 000	22,60	50 % des options – REX et résultat opérationnel net sur capitaux engagés exercice 2005	84,0	283 800	- <sup>(5)</sup>
22	05/02/2003	111	222 000	-	22,60	Sans – plan réservé aux gagnants du trophée	NA	NA	- <sup>(5)</sup>
23	06/05/2004	107	214 000	-	27,77	Sans – plan réservé aux gagnants du trophée	NA	NA	22 292
24	06/05/2004	402	4 121 400	300 000	27,77	50 % des options – REX sur CA – 1/3 par an sur exercices 2004, 2005 et 2006	88,9	188 600	571 390
25	12/05/2005	157	277 000	-	28,23	Sans – plan réservé aux gagnants du trophée	NA	NA	44 068
26	28/06/2005	458	4 007 600	400 000	30,09	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2005 et 2006	100	-	1 647 570
27	01/12/2005	419	3 229 800	300 000	35,70	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2006 et 2007	100	-	1 899 410
28	21/12/2006	489	2 514 240	224 000	40,67	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	1 800 722
29	23/04/2007	43	166 300	-	48,52	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	144 300
30	19/12/2007	542	1 889 852	176 400	46,00	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2008 et 2009	-	887 952	841 960
31	05/01/2009	328	1 358 000	137 000	26,06	50 % des options/100 % pour le Directoire – marge opérationnelle 2011 <sup>(4)</sup> et BNPA exercices 2009 à 2011 par rapport à un panel <sup>(3)</sup>	80 <sup>(6)</sup>	-	1 253 300
32	21/08/2009	1	10 000	10 000	31,30	sans	-	-	10 000
33	21/12/2009	391	1 652 686	130 000	37,92	50 % des options/100 % pour le Directoire – marge opérationnelle 2010 & 2011 <sup>(4)</sup> et part de CA réalisé dans les nouvelles économies en 2011	100	-	1 624 636
		<b>23 662 878</b>	<b>1 977 400</b>				<b>-</b>	<b>1 360 352</b>	<b>9 859 648</b>

(1) Nombre d'options annulées en raison de la non atteinte des objectifs (plans 23 à 30).

(2) Nombre d'options restant à lever après déduction de l'ensemble des annulations et levées exercées depuis la création du plan.

(3) Sur la base d'une liste préétablie et figée de 11 sociétés concurrentes.

(4) Hors coûts de restructuration.

(5) 58 778 options du plan 21 et 12 120 options du plan 22 ont été annulées suite à l'expiration du délai d'exercice (4 février 2011).

(6) L'application des conditions de performance a conduit à l'annulation, en 2012, de 133 760 options du plan 31.





## Renseignements relatifs aux options en cours (année 2011)

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Plan	Date du plan	Type de plan <sup>(1)</sup>	Date d'expiration	Prix d'exercice (en euros) <sup>(2)</sup>	Situation des plans au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	dont les mandataires sociaux <sup>(3)</sup>	Nombre d'options exercées au cours de l'exercice	Nombre d'options annulées au cours de l'exercice	Options restant à lever au 31 décembre 2011
21	05/02/2003	S	04/02/2011	22,60	88 452	-	29 674	58 778	-
22	05/02/2003	S	04/02/2011	22,60	12 940	-	820	12 120	-
23	06/05/2004	S	05/05/2012	27,77	30 332	-	8 040	-	22 292
24	06/05/2004	S	05/05/2012	27,77	845 644	66 156	274 254	-	571 390
25	12/05/2005	S	11/05/2013	28,23	58 940	-	14 872	-	44 068
26	28/06/2005	S	27/06/2013	30,09	1 890 198	403 922	234 952	7 676	1 647 570
27	01/12/2005	S	30/11/2013	35,70	2 168 392	302 942	265 750	3 232	1 899 410
28	21/12/2006	S/A	20/12/2016	40,67	2 105 646	161 574	291 794	13 130	1 800 722
29	23/04/2007	S/A	22/04/2017	48,52	152 300	-	-	8 000	144 300
30	19/12/2007	S/A	18/12/2017	46,00	882 440	63 000	-	40 480	841 960
31	05/01/2009	S/A	04/01/2019	26,06	1 286 900	90 000	-	33 600	1 253 300 <sup>(3)</sup>
32	21/08/2009	S/A	20/08/2019	31,30	10 000	10 000	-	-	10 000
33	21/12/2009	S/A	20/12/2019	37,92	1 646 086	130 000	-	21 450	1 624 636
					<b>11 178 270</b>	<b>1 227 594</b>	<b>1 120 156</b>	<b>198 466</b>	<b>9 859 648</b>

(1) S= plan d'options de souscription/A = plan d'options d'achat.

(2) Moyenne des 20 cours précédant l'attribution, sans décote ni surcote.

(3) L'application de conditions de performance a conduit à l'annulation, en 2012, de 133 760 options du plan 31.

## Situation des mandataires sociaux, détaillée par plan (au 31 décembre 2011) <sup>(1)</sup>

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

(en italiques, options encore soumises à conditions de performance)

24	Henri Lachmann	66 156
26	Henri Lachmann	403 922
27	Henri Lachmann	302 942
28	Jean-Pascal Tricoire	161 574
30	Jean-Pascal Tricoire	63 000
31	Jean-Pascal Tricoire	90 000
32	Emmanuel Babeau	10 000 <sup>(2)</sup>
33	Jean-Pascal Tricoire	100 000
	Emmanuel Babeau	30 000

(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.

(2) Options attribuées à l'occasion de son recrutement en tant que Directeur Financier.

## Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2011)

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Plan	Date du plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Nombre d'actions à l'origine de l'attribution	Période d'acquisition	Période de conservation	Conditions de performance	% atteint des objectifs	Droits annulés (1) (3)	Les mandataires sociaux (2)	Cumul des droits annulés depuis l'attribution	Droits restants au 31 décembre 2011
4	19/12/2007	274	114 500	4 ans	-	50 % des actions – marge opérationnelle et CA exercices 2008 et 2009	-	55 394	-	10 052	- (6)
5	05/01/2009	342	287 430	3 ans	2 ans	50 % des actions/100 % pour le Directoire – marge opérationnelle 2011 (4) et part de CA réalisé dans les nouvelles économies en 2011	100	-	22 500	14 600	272 830
6	05/01/2009	721	424 702	4 ans	-	idem plan 5	100	-	0	30 954	393 748
7	21/08/2009	1	2 500	3 ans	2 ans	sans	-	-	2 500	0	2 500
8	21/12/2009	395	319 506	2 ans	2 ans	50 % des actions/100 % pour le Directoire – marge opérationnelle 2010 & 2011 (4) et part de CA réalisé dans les nouvelles économies en 2011	100	-	32 500	1 544	317 962
9	21/12/2009	1 184	780 190	4 ans	-	idem plan 9	100	-	0	29 780	750 410
10	17/12/2010	658	665 524	2 ans et 3 mois	2 ans	50 % des actions/100 % pour le Directoire – marge opérationnelle 2011 & 2012 (4) et croissance moyenne du CA 2011 & 2012 par rapport à l'évolution du PIB mondial sur la même période	-	-	70 000	3 544	661 980
10 bis	26/07/2011	1	3 000	2 ans	2 ans	idem plan 10	-	-	-	-	3 000
11	17/12/2010	1 702	1 161 696	4 ans	-	idem plan 10	-	-	-	-	1 136 076
11 bis	26/07/2011	1	5 882	4 ans	-	idem plan 10	-	-	-	-	5 882
12	26/07/2011	1	19 850	4 ans	-	sans condition de performance	-	-	-	-	19 850
13 et 13 bis (7)	16/12/2011	608	647 943	2 ans et 3 mois	2 ans	50 % des actions/100 % pour le Directoire et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2012 & 2013 (4) et évolution du baromètre Planète & Société à fin 2013	-	-	72 000	-	647 943
14 et 14 bis (7)	16/12/2011	2 029	1 386 800	4 ans	-	idem plan 13	-	-	-	-	1 386 800
		<b>5 819 523</b>						<b>55 394</b>	<b>199 500</b>	<b>90 474</b>	<b>5 598 981</b>

(1) Droits annulés en raison de la non atteinte des objectifs.

(2) Droits après annulations en raison de la non atteinte des objectifs.

(3) L'application des conditions de performance a conduit à l'annulation, en 2010, de 55 394 actions (plan 4).

(4) Hors coûts de restructuration.

(5) 53 064 actions ont été livrées le 19/12/2011.

(6) Les plans 13 bis et 14 bis comprennent chacun un bénéficiaire. Les conditions d'acquisition sont identiques à celles des plans 13 et 14.





## Situation des mandataires sociaux, détaillée par plan d'actions (au 31 décembre 2011) <sup>(1)</sup>

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

(en italiques, actions encore soumises à conditions de performance)

1	Jean-Pascal Tricoire	10 588 <sup>(2)</sup>
3	Jean-Pascal Tricoire	6 750
5	Jean-Pascal Tricoire	22 500
7	Emmanuel Babeau	2 500 <sup>(3)</sup>
8	Jean-Pascal Tricoire	25 000
	Emmanuel Babeau	7 500
10	Jean-Pascal Tricoire	50 000
	Emmanuel Babeau	20 000
13	Jean-Pascal Tricoire	50 000
	Emmanuel Babeau	22 000

(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.

(2) La période de conservation s'est achevée le 20 décembre 2011.

(3) Actions attribuées à l'occasion de son recrutement en tant que Directeur Financier.

## Options et actions consenties aux 10 premiers salariés et options levées au cours de l'exercice

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

### Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre	Prix d'exercice/ Prix moyen pondéré	Plans
Options levées en 2011 dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	247 400	34,10	24-26-27-28

### Actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires

	Nombre	Plans
Actions consenties au titre de l'année 2012 (attribution de décembre)	122 500	13-14



## > 7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce\*\*

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont :

- s'agissant des accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique, présentés en page 130 ;
- s'agissant des accords conclus par la Société qui sont modifiés en cas de changement de contrôle : dispositions relatives au règlement des plans d'options et des actions de performance (cf. en page 249) ; certains emprunts comportant des clauses de changement de contrôle (cf. en page 38) ;
- s'agissant des restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote, présentées en page 249 : suppression de la limitation statutaire des droits de vote à l'issue d'une offre publique.

## > 8. Bourse

Les actions de la Société sont cotées en France, sur Euronext Paris compartiment A. Elles se négocient à l'unité sous le code valeur ISIN FR0000121972. L'action Schneider Electric SA fait partie de l'indice CAC 40 établi par Euronext.

### Transactions des 18 derniers mois à Paris

Année	Mois	Nombre de titres échangés <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)	Capitaux échangés (en millions d'euros)	Cours extrêmes (en euros) <sup>(1) (2)</sup>		Nombre de séance de quotation
				Plus haut	Plus bas	
2010	Août	45 340	1 989	46,73	40,70	22
	Septembre	51 863	2 338	47,48	40,80	22
	Octobre	51 429	2 535	51,93	45,71	21
	Novembre	35 675	1 899	56,88	50,43	22
	Décembre	33 968	1 911	60,00	54,65	23
2011	Janvier	35 086	2 008	59,68	54,18	21
	Février	35 259	2 019	60,25	54,48	20
	Mars	51 517	2 976	61,65	52,90	23
	Avril	44 356	2 566	61,83	54,00	19
	Mai	65 613	3 790	60,28	54,10	22
	Juin	39 550	2 201	58,00	53,73	22
	Juillet	43 348	2 319	58,85	47,00	21
	Août	78 375	3 554	52,13	40,59	23
	Septembre	63 191	2 626	47,40	35,94	22
	Octobre	50 244	2 160	47,60	37,48	21
	Novembre	50 276	1 982	43,19	35,00	22
	Décembre	38 399	1 553	43,12	37,01	21
<b>TOTAL 2011</b>		<b>595 214</b>	<b>29 755</b>			<b>257</b>
2012	Janvier	44 997	2 066	49,77	40,31	22

Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext.

(1) Période d'août 2010 à août 2011 retraitée pour prendre en compte la division par 2 du nominal de l'action au 2 septembre 2011.

(2) En cours de séance.





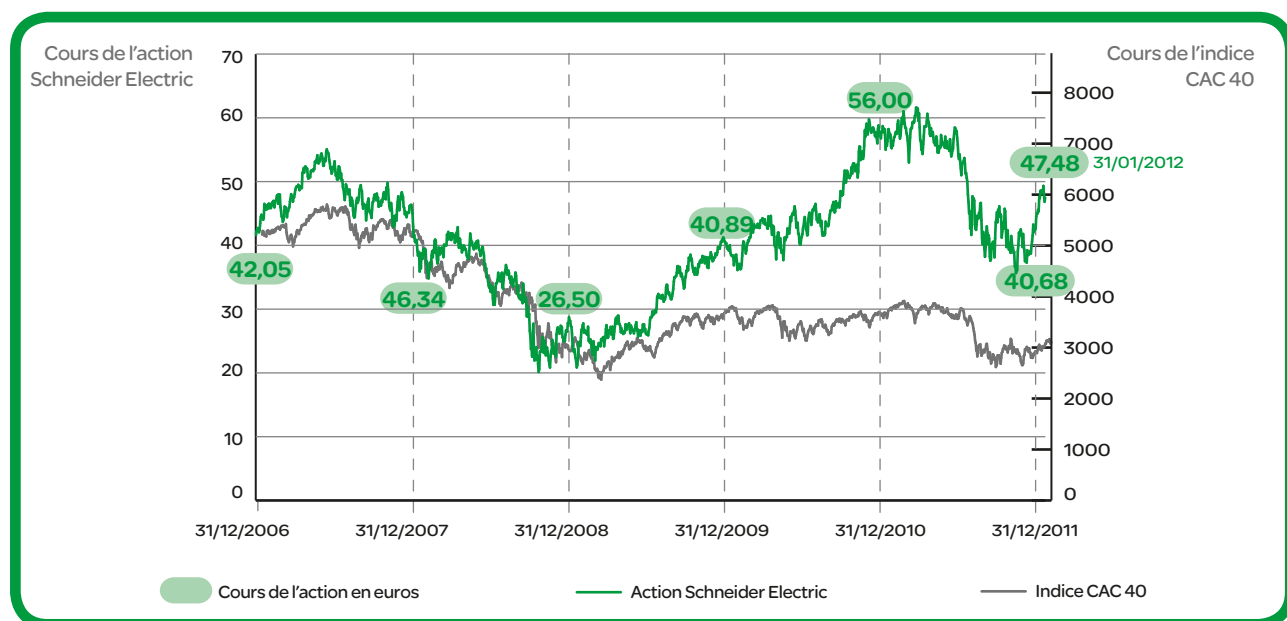
## Historique sur cinq ans

	2011	2010	2009	2008	2007
Moyenne journalière des transactions à la Bourse de Paris :					
• en nombre de titres (en milliers) <sup>(1)</sup>	2 316,01	2 642,57	2 647,16	3 382,38	3 175,58
• en millions d'euros	115,78	108,23	77,12	115,18	152
Cours extrêmes en Bourse (en euros) :					
• plus haut <sup>(1)</sup>	61,83	60,00	40,93	47,15	55,13
• plus bas <sup>(1)</sup>	35,00	36,00	20,65	19,42	41,76
Dernier cours de l'année (en euros) <sup>(1)</sup>	40,68	56,00	40,89	26,50	46,34
Rendement global de l'action (en %)	4,18	2,86	2,51	6,50	3,56

Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext.

(1) Historique retraité pour prendre en compte la division par 2 du nominal de l'action au 2 septembre 2011.

## Évolution du cours de l'action et de l'indice CAC 40 sur cinq ans



(Source : Thomson Reuters)

## Monep

L'action Schneider Electric SA a été admise au Monep en date du 20 décembre 1996.

## Obligations ne donnant pas accès au capital

Les informations figurent en note 9 des comptes sociaux (pages 229 et 230).

## > 9. Politique d'information

### Responsable de l'information

---

Emmanuel Babeau  
Directeur Général Finances, Membre du Directoire  
35, rue Joseph-Monier – CS30323  
92506 Rueil-Malmaison Cedex  
Tél. : 01 41 29 71 19

### Contacts

---

Toute information ou tout document peut être demandé à la Communication Financière à :

Carina Ho – Directeur de la Communication Financière et de l'Actionariat.

Pour les investisseurs institutionnels et analystes financiers : Tél. : 01 41 39 60 84

Pour les actionnaires individuels : Numéro Vert : 0 800 20 55 14.

### Comité Consultatif des Actionnaires

---

Il est composé de huit membres actionnaires individuels désignés par Schneider Electric pour un mandat de trois ans renouvelable une fois sur accord de la Société. Il se veut représentatif de la diversité des actionnaires, tant au niveau géographique que professionnel, et constitue le relais auprès de la Société des attentes des actionnaires individuels. À ce titre, il se tient en permanence à la disposition des actionnaires qui souhaiteraient, par son intermédiaire, faire part à la Société de leurs préoccupations. Il donne des avis et fait des propositions sur les actions et les outils de communication financière. En 2011, le Comité s'est réuni afin d'échanger sur différents thèmes et a participé à des événements dédiés aux actionnaires individuels.

À titre d'exemple, les thèmes abordés durant ces réunions ont été :

- le renforcement de la stratégie en matière d'actionariat individuel ;
- participation à la session des questions au Président lors de l'Assemblée Générale.

En 2011, les membres du Comité ont participé aux événements suivants :

- visite du centre de Recherche et Développement de Schneider Electric à Grenoble-Eybens ;
- visite guidée de notre show room au siège de Rueil-Malmaison.

#### Documentation

La Société met à la disposition de ses actionnaires :

- le Rapport Annuel et la plaquette allégée ;
- un guide de l'actionnaire ;
- la lettre aux actionnaires ;
- des informations générales, économiques et financières sur le Groupe (présentations – communiqués) ;
- un site Internet <http://www.schneider-electric.com>.







# Assemblée Générale

1. Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires	260
2. Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire établi en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce	264
3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes	264
4. Résolutions	268

# > 1. Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires

## Partie ordinaire

### Approbation des comptes sociaux - première résolution -

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes de l'exercice 2011 tels qu'ils vous sont présentés et qui se traduisent par un résultat bénéficiaire de 2 603,7 millions d'euros.

### Approbation des comptes consolidés - deuxième résolution -

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes consolidés de l'exercice 2011 tels qu'ils vous sont présentés et qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 1 820 millions d'euros.

### Distribution : fixation d'un dividende de 1,70 euro par action - troisième résolution -

Nous vous proposons de fixer le dividende à 1,70 euro par action de 4 euros de nominal. Ce dividende représente un taux de distribution de près de 50 % du résultat net part du Groupe. Ce dividende sera versé le 16 mai 2012 aux 548 943 024 actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2011 composant le capital au 31 décembre 2011, étant précisé que les actions autodétenues par la Société au jour du détachement du coupon ne percevront pas le dividende et que les sommes correspondantes seront affectées au report à nouveau.

Ce dividende résultera de la répartition du bénéfice distribuable qui compte tenu :

- du report à nouveau de l'exercice antérieur 96 496 292,01 euros ;
- du bénéfice de l'exercice de 2 603 738 064,30 euros ;
- du prélèvement de 2 009 936,80 euros au titre de la reconstitution de la réserve légale,

s'élève à 2 698 224 419,51 euros.

Le dividende ainsi versé représentera la somme de 933 203 140,80 euros, le solde du bénéfice distribuable en euros sera inscrit au report à nouveau.

Pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, le dividende fera l'objet de prélèvements sociaux (à hauteur de 13,5 % calculés sur le montant brut).

Son montant net de prélèvements sociaux sera intégré dans l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 60 % de son montant, après l'application d'un abattement de 40 % (non plafonné), minoré :

- du montant des frais et charges déductibles ; et,
- d'un abattement fixe annuel de 1 525 euros pour les contribuables célibataires, veufs, divorcés ou imposés séparément, ou de 3 050 euros pour les couples ayant une imposition commune.

La totalité du dividende proposé sera éligible à cet abattement de 40 %. Il n'existera pas de revenus distribués au titre de l'assemblée prévue, autres que le dividende mentionné ci-dessus, éligibles ou

non à la réfaction de 40 % mentionnée au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Le bénéficiaire pourra opter pour le prélèvement libératoire forfaitaire (taux de 21 %) sur le montant du dividende sans abattement. Dans ce cas, il ne bénéficie pas des abattements et crédit d'impôts présentés ci-dessus.

Les dividendes mis en paiement par Schneider Electric SA, au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	2008	2009	2010
Dividende net versé par action de 8 euros de nominal <sup>(1)</sup>	3,45	2,05	3,20
Dividende net versé par action retraité de la division du nominal <sup>(2)</sup>	1,725	1,025	1,60

(1) La totalité du dividende est éligible pour les personnes physiques résidentes fiscales en France à un abattement de 40 %. La Société n'a pas distribué de revenus non éligibles à l'abattement.

(2) La division du nominal est intervenue le 2 septembre 2011.

### Conventions et engagements réglementés des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce - quatrième et cinquième résolutions -

Nous vous demandons d'approuver les conventions et les engagements réglementés présentés dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, il s'agit :

- de l'adaptation du régime de retraite supplémentaire à prestations définies des dirigeants français du Groupe dont bénéficient les membres du Directoire ;
- des accords et engagements au profit de M. Jean-Pascal Tricoire, approuvés par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 23 avril 2009, qui doivent faire l'objet d'une nouvelle approbation de l'Assemblée en application de la Loi TEPA.

### Adaptation du régime de retraite supplémentaire à prestations définies des dirigeants français du Groupe (4<sup>e</sup> résolution)

Nous vous rappelons que les dirigeants du Groupe affiliés aux régimes de sécurité sociale français, dont les membres du Directoire, bénéficient d'un régime de retraite chapeau à prestations définies – article 39. Ce régime qui vous est présenté en page 125 prévoit une pension d'un montant maximum égal à 60 % de la différence entre la rémunération moyenne des 3 dernières années (" Salaire de référence ") et la totalité des retraites externes. Le montant de cette pension est plafonné compte tenu, le cas échéant, de la rente

versée au titre du/des régime(s) à cotisations définies – article 83 –, à 25 % du Salaire de référence. Ce régime n'est pas conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF en ce qu'il prévoit que l'essentiel des droits est acquis sans condition d'ancienneté Groupe. Pour réaliser une mise en conformité, la réforme prévoit :

- la fermeture du régime article 39 actuel à tout nouvel entrant ;
- la mise en place d'un nouveau régime article 39 ouvert aux membres du Comité exécutif et du Directoire, qui prévoit une acquisition progressive des droits en fonction de l'ancienneté dans le Groupe et au Comité Exécutif. Le maximum des droits est atteint après 15 ans de service pour un nouvel entrant dans le régime, hormis l'ancienneté Groupe préalable. Le nouveau régime reste conditionné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise avec les souplesses alignées sur celles admises par la sécurité sociale en 2004. Ainsi, la promesse conditionnelle de rente est maintenue en cas de révocation, produisant les mêmes effets qu'un licenciement de salarié, après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité, ou en cas d'invalidité de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie au sens de la sécurité sociale sans reprise d'activité.

Pour le reste, le nouveau régime reprend les dispositions du régime actuel et notamment :

- la limitation de la retraite supplémentaire à 25 % du Salaire de référence compte tenu de la retraite versée au titre des régimes article 83 mis en place par le Groupe (règle inchangée par rapport au régime actuel) ;
- le droit à pension de réversion pour le conjoint survivant ;
- la rente de conjoint en cas de décès du dirigeant avant l'âge de la retraite, qui est toutefois limité aux droits acquis à la date du décès ;
- le complément de retraite versé au dirigeant à partir de la liquidation de sa retraite après une invalidité survenue en cours d'activité ;
- la substitution progressive des droits conditionnels du nouveau régime à ceux du régime actuel. En effet, les droits conditionnels des deux régimes ne s'additionnent pas mais se substituent progressivement. En conséquence, le régime actuel qui a été maintenu du fait d'un périmètre de bénéficiaires plus large disparaît à terme.
- l'externalisation du régime article 39 nouveau. Cette externalisation est obligatoire. À cet effet, un contrat a été signé avec la société AXA France Vie à la suite d'un appel d'offres mené par un cabinet indépendant. Ce contrat ne porte que sur l'externalisation du nouveau régime qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2012, l'externalisation du régime article 39 ancien étant toujours à l'étude.

### Renouvellement du statut de M. Jean-Pascal Tricoire (5<sup>e</sup> résolution)

Nous vous rappelons que conformément aux recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008, M. Tricoire s'était engagé à démissionner de son contrat de travail à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du Directoire en mai 2009. Aussi, en accord avec M. Jean-Pascal Tricoire, le Conseil de Surveillance du 18 février 2009 a défini un statut qui a été approuvé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009. Ce statut prévoit que M. Tricoire :

- 1°) conserve le bénéfice :
- du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès,

- de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, des dirigeants français du Groupe,
  - du Régime de Retraite Supplémentaire des Dirigeants français du Groupe Schneider tel que décrit ci-dessus ;
- 2°) bénéficie d'une indemnité de départ dans le cadre de son mandat social, plafonnée à deux ans de rémunération cible (fixe et variable cible, ci-après le montant maximum) compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous et soumise à conditions de performance ;
- 3°) est tenu par un engagement de non-concurrence le liant à l'entreprise sauf dispense d'un commun accord, en cas de cessation de son mandat d'une durée d'un an et rémunéré (60 % de la rémunération cible : fixe et variable) ;
- 4°) conserve par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées, en cas de départ.

Le mandat du Directoire arrivant à échéance le 2 mai 2012, le Conseil de Surveillance du 21 février 2012 a décidé de renouveler ses membres dans leurs fonctions pour une durée de 3 ans et, en conséquence, de renouveler sous réserve des deux ajustements présentés ci-après, le statut de M. Tricoire. Il est ainsi prévu que M. Tricoire :

- 1°) bénéficie :
- du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès,
  - de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès. Ces indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire sont désormais soumises à conditions de performance. Le droit à indemnité est subordonné à l'atteinte de l'un ou l'autre des deux critères suivants : la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive ou la moyenne du montant du cash flow libre des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive.
- 2°) bénéficie d'une indemnité de départ contraint plafonnée compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous, non pas à deux fois la dernière rémunération cible (fixe et variable cible), mais à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération annuelle effective (fixe et variable) des trois dernières années (ci-après "Montant maximum"). L'indemnité est soumise à conditions de performance ;

Le droit à indemnité est ouvert dans les cas suivants :

- (i) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de membre ou de Président du Directoire intervenu dans les 12 mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du Conseil de Surveillance,
- (ii) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de membre ou de Président du Directoire en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus,
- (iii) révocation, non-renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de membre ou de Président du Directoire alors que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des 4 derniers exercices clos au jour de son départ serait au moins égale à 50 %.



Le droit à indemnité est subordonné et son montant modulé en fonction de la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la partie de la part variable de la rémunération cible de l'intéressé, des 3 derniers exercices clos au jour où le conseil statue.

Si la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe des trois derniers exercices est :

- inférieure à 50 % de la cible : aucune indemnité ne sera versée,
- égale à 50 % de la cible : il percevra 75 % du montant maximum,
- égale à 100 % de la cible : il percevra 100 % du montant maximum,
- comprise entre 50 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du montant maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;

Nous vous précisons que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe des trois derniers exercices (2009 à 2011) a été de 138,6 %.

- 3°) est tenu par un engagement de non-concurrence liant l'intéressé et l'entreprise sauf dispense d'un commun accord, en cas de cessation de son mandat d'une durée d'un an et rémunéré (60 % de la rémunération cible : fixe + variable) ;
- 4°) conserve par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées, en cas de départ. La condition de performance est que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de M. Tricoire, des trois derniers exercices clos au moment de son départ, soit au moins égale à 50 % de la cible.

Par ailleurs, M. Tricoire bénéficie du régime de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du Groupe tel que présenté ci-dessus et dont l'approbation de la modification fait l'objet de la 4<sup>e</sup> résolution.

### Nomination des membres du Conseil de Surveillance - de la sixième à la quinzième résolutions -

Nous vous rappelons que les mandats de MM. Léo Apotheker, Claude Briquet, Jérôme Gallot, Willy Kissling, Henri Lachmann et Richard Thoman viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale. En outre, le Conseil de Surveillance a coopté le 15 décembre 2011 M. Xavier Fontanet en remplacement de M. Anand Mahindra dont le mandat venait à échéance également à l'issue de l'Assemblée Générale.

Le conseil, compte tenu de l'importance des modifications intervenues en 2011 dans sa composition, avec l'entrée de Mme Betsy Atkins, MM. Jeong Kim, Mme Dominique Sénéquier et M. Xavier Fontanet qui a été coopté en remplacement de M. Anand Mahindra, a souhaité marquer une pause dans sa politique de féminisation, d'internationalisation et de rajeunissement de ses membres. Aussi, le Directoire vous propose conformément à la recommandation du Conseil de Surveillance :

- de renouveler le mandat de MM. Kissling, Lachmann et Thoman pour une durée de 2 ans en vertu des nouvelles dispositions statutaires relatives à l'âge des membres du conseil, et de MM. Apotheker et Gallot pour une durée de 4 ans ;
- de ratifier la cooptation de M. Xavier Fontanet et de le nommer comme membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre ans.

M. Briquet ayant été nommé pour représenter les actionnaires salariés en vertu des dispositions de l'article 11-c des statuts, son successeur doit être nommé selon la procédure prévue par cet article qui dispose que lorsque les salariés actionnaires détiennent plus de 3 % du capital à la clôture d'un exercice, le représentant des salariés actionnaires doit être élu par l'Assemblée Générale des Actionnaires parmi les candidats désignés par les Conseils de Surveillance des FCPE investis en actions de l'entreprise ou par les salariés actionnaires lorsque leurs actions sont détenues directement et non *via* des FCPE.

Les candidats qui ont été ainsi désignés sont M. Manfred Brill, M. Claude Briquet, Mme Magali Herbaut et M. Thierry Jacquet.

Le Directoire, sur la recommandation du Conseil de Surveillance, a agréé la 14<sup>ème</sup> résolution prévoyant la nomination de Mme Magali Herbaut comme membre du Conseil de Surveillance représentant les actionnaires salariés. En effet, le profil de Mme Magali Herbaut s'inscrit dans les objectifs de féminisation, de rajeunissement et compte tenu de son parcours professionnel au sein du Groupe, d'internationalisation que s'est fixé le Conseil de Surveillance quant à sa composition.

Le Directoire vous invite, en conséquence, à voter en faveur uniquement de la 14<sup>ème</sup> résolution, et à vous abstenir de voter sur les 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> résolutions.

Les notices biographiques de MM. Apotheker, Fontanet, Gallot, Kissling, Lachmann et Thoman, ainsi que les mandats qu'ils exercent vous sont donnés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. (cf. pages 109 à 115). Vous trouverez ci-après celles des candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance représentant les actionnaires salariés.

#### M. Manfred Brill (57 ans)

De nationalité allemande, Manfred Brill, après une formation universitaire en science appliquée, a débuté sa carrière en 1975 au sein de la société BBC AG en tant qu'ingénieur projets et logiciels. En 1982, il rejoint AEG AG en tant qu'ingénieur systèmes. Puis il devient responsable R&D sur les systèmes de communication et rejoint alors le Groupe Schneider Electric à l'occasion de la constitution de la JV AEG Schneider Automation. De 1999 à 2004, il est chef du Département Communication et Configuration et depuis cette date, il est SW Governance Manager. Il a été Vice-Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric GmbH de 2004 à 2008 et il est Président du "worker's council" de Schneider Electric Automation GmbH.

#### M. Claude Briquet (50 ans)

Diplômé en ingénierie de l'École nationale d'ingénieurs de Tarbes et de l'ENSEEIH de Toulouse, Claude Briquet rejoint le Groupe Schneider Electric en 1985. Il débute sa carrière dans les domaines du développement, de la qualité et de la production. Il dirige l'usine de Pacy I de 1992 à 1996, puis l'usine du Vaudreuil de 1996 à 1999. En 1999, il devient Directeur Général de Mafelec, et d'Alombard en 2001. Claude Briquet est membre du Conseil de Surveillance de Schneider Electric SA et Président du Conseil de Surveillance du FCPE Schneider France Germany.

#### Mme Magali Herbaut (40 ans)

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Grenoble et titulaire d'un MBA de Laval University (Canada), Magali Herbaut a débuté sa carrière comme auditeur au sein du cabinet Deloitte, avant de rejoindre Schneider Electric en 1996 comme contrôleur de gestion de Schneider Electric Automation GmbH. Puis après deux années passées en tant que contrôleur de gestion de Schneider



Electric Automation Inc aux États-Unis, elle devient Directeur Financier de Normabarre (2000-2003) puis de l'Unité d'Équipement Régional Moyenne Tension/Basse Tension (2003-2007), avant de prendre la direction de l'usine d'Alombard (2007-2008). Depuis 2009, elle dirige l'activité Appareillage Électrique dans la Business Unit LifeSpace pour la zone EMEAS. Mme Herbaut est membre du Conseil de Surveillance du FCPE Schneider Actionnariat.

### M. Thierry Jacquet (47 ans)

Thierry Jacquet est titulaire d'un master en management de l'École supérieure de commerce de Grenoble et diplômé de l'IUT de Grenoble. Après une formation en électrotechnique à l'école Paul-Louis-Merlin, il a débuté sa carrière en 1982 au sein Groupe Schneider Electric comme monteur câbleur dans la très haute tension. Après un passage comme dessinateur, il devient en 1987 chargé d'affaires technico-commercial pour la moyenne tension, fonction qu'il exercera jusqu'en 1999. Depuis 1995, il est élu (CFDT) au comité d'établissement de Schneider Electric Grenoble et au Comité Central d'Entreprise de Schneider Electric dont il sera de 2003-2006 Président de la commission économique. Depuis 2007, il est également membre du Comité d'Entreprise européen de Schneider Electric et secrétaire de ce Comité depuis 2009. Thierry Jacquet est Président du Conseil de Surveillance du FCPE Schneider Actionnariat et Membre du Conseil de Surveillance du FCPE Schneider France Germany.

### Rachat d'actions - seizième résolution -

Nous vous demandons de renouveler l'autorisation donnée à la Société par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011, de racheter ses propres actions par tous moyens, y compris l'utilisation de produits dérivés, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Les programmes d'achat que la Société pourra réaliser pourront avoir diverses finalités : réduire le capital, couvrir les plans d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions ou des créances convertibles en actions, réaliser des opérations de croissance externe et animer le marché du titre de la Société.

Les actions rachetées pourront être annulées dans le cadre de l'autorisation donnée au Directoire par la vingt-cinquième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011.

Vous trouverez en page 246 une information complémentaire sur les programmes de rachat d'actions de votre Société.

Il vous est demandé d'autoriser la Société à acquérir au maximum 10 % du capital à la date de l'assemblée (soit à titre indicatif sur la base du capital au 31 décembre 2011 : 54 894 302 actions). Le prix maximum d'achat est fixé à 75 euros. Nous vous précisons que l'autorisation ne pourra pas être utilisée en période d'offre.

## PARTIE EXTRAORDINAIRE

### Modification statutaire Augmentations de capital réservées aux salariés - dix-septième résolution -

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale du 21 avril 2011 a autorisé le Directoire à procéder dans la limite de 2 % du capital à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au Plan d'Épargne d'Entreprise (ci-après : "vingt-troisième résolution") ainsi qu'à réaliser des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe ou à des entités constituées en faveur de ces derniers (ci-après : "vingt-quatrième résolution"). Cette dernière résolution est destinée à permettre les opérations d'actionnariat salarié à certains pays dont la législation est difficilement compatible avec les règles du Plan d'Épargne d'Entreprise.

Dans le cadre de ces autorisations, le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2011 a autorisé le Directoire à renouveler en 2012 l'opération annuelle d'actionnariat salarié dans la limite de 4,9 millions d'actions (soit près de 0,9 % du capital). Cette opération qui comprendra une offre classique et une offre à effet de levier (x 10) réservée aux salariés des sociétés du Groupe autres que françaises ou américaines, sera proposée dans 27 pays qui représentent 80 % des collaborateurs du Groupe.

Or, alors que la Vingt-troisième Résolution est valable jusqu'en juin 2013, la Vingt-quatrième Résolution expire en novembre 2012. Aussi, pour permettre la réalisation d'une nouvelle opération mondiale d'actionnariat salarié en 2013, il vous est proposé de renouveler cette dernière autorisation aux mêmes conditions.

Nous vous rappelons que l'autorisation porte sur 1 % du capital. Les émissions qui seraient réalisées s'imputeront notamment sur le plafond de 2 % du montant des augmentations de capital réservées aux salariés au plan d'épargne d'entreprise. Le prix d'émission sera déterminé, au choix du Directoire, sur la base soit (i) du premier ou du dernier cours coté de l'action de la Société lors de la séance de Bourse du jour de la décision du Directoire fixant le prix d'émission, soit (ii) de la moyenne des premiers ou derniers cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant le prix d'émission au titre de la présente résolution ou fixant le prix d'émission au titre de la Vingt-troisième Résolution. Il pourrait être affecté d'une décote maximum de 20 % par rapport au cours de Bourse de référence, étant précisé que l'application d'une telle décote sera appréciée par le Directoire en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales du droit étranger applicable aux personnes bénéficiaires de l'émission.

Cette autorisation annule et remplace à compter du 1<sup>er</sup> août 2012 l'autorisation en vigueur résultant de la Vingt-quatrième Résolution pour les montants qui ne seront pas utilisés au 31 juillet 2012. Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois et ne pourra être utilisée qu'à compter du 1<sup>er</sup> août 2012.

Enfin par la Dix-huitième Résolution, nous vous demandons les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités.



## > 2. Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire établi en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce

Le Conseil de Surveillance tient à exprimer ses félicitations aux équipes et au Directoire qui ont terminé le programme d'entreprise *One* avec succès. Mais au-delà de la simple atteinte des objectifs, le Conseil de Surveillance tient à relever les transformations de Schneider Electric réalisées par *One* qui constituent de solides bases pour le futur du Groupe.

Les résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2011 font ressortir, dans un environnement particulièrement heurté et difficile :

- une belle croissance de 14 % résultant principalement de la croissance organique (8,3 %). Le chiffre d'affaires atteint ainsi plus de 22,3 milliards d'euros ;
- un EBITA avant coûts d'acquisition et d'intégration en hausse de 7 % et une marge de 14,2 % ;
- un résultat net part du Groupe de 1 820 millions d'euros ;

- un bénéfice net par action de 3,39 euros en hausse de 3 % qui, sur la base d'un taux de distribution de 50 %, a permis de proposer à l'Assemblée Générale un dividende de 1,70 euro par action.

Ces performances sont le fruit de la mobilisation et du travail de l'ensemble des collaborateurs du Groupe auquel le Conseil de Surveillance rend hommage.

Le Conseil de Surveillance tient également à exprimer son soutien au nouveau programme d'entreprise *Connect* qui vise, comme le souligne le Président du Directoire M. Jean-Pascal Tricoire, "à renforcer les acquis de *One* et à les étendre à tous les leviers stratégiques, produits et solutions, pays matures et nouvelles économies, tout en améliorant l'efficacité à tous les niveaux".

Le Conseil de Surveillance demande à l'Assemblée Générale d'adopter les résolutions qui lui sont soumises par le Directoire.

## > 3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes

### Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

### Adaptation du Régime de Retraite Supplémentaire à prestations définies des dirigeants Français du Groupe

Personnes concernées : M. Jean-Pascal Tricoire (Président du Directoire) et M. Emmanuel Babeau (Membre du Directoire).

Votre Conseil de Surveillance, dans sa séance du 21 février 2012, a autorisé la modification du Régime de Retraite Supplémentaire à prestations définies des cadres Dirigeants du Groupe soumis aux régimes français de sécurité sociale (article 39), le bénéfice du régime modifié aux membres du directoire et la signature par votre société d'une convention d'externalisation du nouveau régime dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés. Les membres du directoire étant directement ou indirectement intéressés.

La modification est destinée à mettre ce régime en conformité avec les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF prévoyant une progressivité liée à l'ancienneté dans l'entreprise pour l'acquisition des droits. Pour réaliser cette mise en conformité, la réforme prévoit :

- la fermeture du régime article 39 actuel à tout nouvel entrant ;
- la mise en place d'un nouveau régime article 39 ouvert aux membres du comité exécutif et du Directoire, qui prévoit une acquisition progressive des droits en fonction de l'ancienneté dans le Groupe et au Comité Exécutif. Le maximum des droits est atteint après 15 ans de services pour un nouvel entrant dans le régime, hormis l'ancienneté Groupe préalable. Les droits conditionnels du nouveau régime viennent en déduction du régime article 39 actuel maintenu pour ses actuels bénéficiaires.

Le nouveau régime reste conditionné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise avec les souplesses alignées sur celles admises par la sécurité sociale en 2004. Ainsi, la promesse conditionnelle de rente est maintenue en cas de licenciement ou de révocation après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité, ou en cas d'invalidité de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> catégorie au sens de la sécurité sociale sans reprise d'activité.

Pour le reste le nouveau régime reprend les dispositions du régime actuel et notamment :

- la limitation de la retraite supplémentaire à 25 % du Salaire de référence (60 % de la différence entre la rémunération moyenne des 3 dernières années et la totalité des rentes versées au titre des régimes externes de retraites) compte tenu de la retraite versée au titre des régimes article 83 mis en place par le Groupe (règle inchangée par rapport au régime actuel),
- le droit à pension de réversion pour le conjoint survivant,
- la rente de conjoint en cas de décès du dirigeant avant l'âge de la retraite, qui est toutefois limité aux droits acquis à la date du décès,
- le complément de retraite versé au dirigeant à partir de la liquidation de sa retraite après une invalidité survenue en cours d'activité.

- l'externalisation du régime article 39 nouveau : cette externalisation est obligatoire. A cet effet, un contrat d'assurance de retraite d'entreprise à prestations définies (article L. 137-11 du code de la sécurité sociale) a été signé le 23 février 2012 par Schneider Electric SA et Schneider Electric Industries SAS avec AXA France Vie.

La nature des garanties du contrat et les modalités de mise en place et de fonctionnement ont été définies conformément aux dispositions législatives et réglementaires. Le contrat a été conclu dans les conditions normales des contrats d'assurance dont l'exécution dépend de la durée de vie humaine.

Son objet est de garantir le paiement des arrrages de rentes viagères dus au titre du règlement du nouveau régime par les entreprises contractantes. Il prend effet au 1<sup>er</sup> juillet 2012. Il peut être résilié chaque année par les parties, sous réserve d'informer de sa décision avant le 31 octobre pour une prise d'effet au 31 décembre de la même année.

Le montant des primes d'assurance sera établi en fonction des résultats d'expertises actuarielles périodiques portant sur les engagements respectifs des entreprises contractantes.

Les garanties accordées par l'assureur ont été conclues à des conditions normales.

A la date d'effet du contrat, l'assureur ouvrira un fonds collectif de retraite dédié aux entreprises contractantes. Ce fonds sera destiné à couvrir les engagements résultant du régime. Les primes nettes encaissées par l'assureur seront affectées à la constitution des provisions techniques de ce fonds collectif. Les entreprises contractantes pourront procéder à des arbitrages quant au support d'investissement.

Les dispositions relatives à la liquidation des droits des salariés et anciens salariés et au service des rentes sont classiques.

Les dispositions particulières renvoient aux :

- éléments de l'acte fondateur et règlement du régime de retraite supplémentaire des cadres dirigeants membres du comité exécutif du groupe Schneider Electric, tel qu'il sera adopté par décision unilatérale par les entreprises contractantes, et
- engagements pris au profit des mandataires sociaux pour lesquelles les procédures visées par le code de commerce sont applicables.

Un fonds spécial de revalorisation des rentes en cours de service sera constitué. Les entreprises contractantes pourront librement décider de son allocation, soit à l'ensemble des rentiers ou au fonds collectif, lorsque son solde viendra à excéder 10 % des provisions mathématiques des rentes en cours de service.

### Accords et engagements au profit de M. Jean-Pascal Tricoire

Personne concernée : M. Jean-Pascal Tricoire (Président du Directoire)

Dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Jean-Pascal Tricoire, votre Conseil de Surveillance en date du 21 février 2012 a décidé de renouveler, conformément aux dispositions de la loi TEPA, sous réserve des ajustements présentés ci-après les éléments suivants du statut refondu de M. Jean-Pascal Tricoire qui est présenté en deuxième partie de notre rapport.

Le renouvellement de ces engagements est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.





Il est aussi prévu que M. Jean-Pascal Tricoire :

1°) conserve le bénéfice :

- de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès des Dirigeants français du Groupe. Ces indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire sont cependant désormais soumises à conditions de performance. Le droit à indemnité est subordonné à l'atteinte de l'un ou l'autre des deux critères suivants : la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive ou la moyenne du montant du cash-flow libre des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive.

2°) bénéficie d'une indemnité de départ dans le cadre de son mandat social, plafonnée désormais à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération annuelle effective des trois dernières années (ci-après « Montant maximum ») compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous et soumises à conditions de performance. Cette indemnité était au préalable plafonnée, conformément à l'engagement approuvé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009, à deux ans de rémunération cible (fixe et variable cible).

Le droit à indemnité est ouvert dans les cas suivants :

- révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de membre ou de président du directoire intervenu dans les 12 mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du Conseil de Surveillance,
- révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de membre ou de Président du Directoire en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus,
- révocation, non-renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de membre ou de Président du Directoire alors que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des 4 derniers exercices clos au jour de son départ (ou, si ce nombre est inférieur à 4, le nombre d'exercices clos depuis sa prise de fonction comme membre et Président du Directoire) serait au moins égale à 50 .

Le droit à indemnité est subordonné et son montant modulé en fonction de la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de la rémunération cible de l'intéressé, des 3 derniers exercices clos au jour où le conseil statue.

Si la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe des trois derniers exercices est :

- inférieure à 50 % : aucune indemnité n'est versée ;
- égale à 50 % : les indemnités sont versées à 75 % du Montant Maximum ;
- égale à 100 % : les indemnités sont versées à 100 % du Montant Maximum ;
- comprise entre 50 % et 100 % : les indemnités sont calculées de façon linéaire entre 75 % et 100 % du Montant Maximum.

3°) conserve par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées, en cas de départ, la condition de performance étant que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération

de M. Jean-Pascal Tricoire, des trois derniers exercices clos au moment de son départ, soit au moins égale à 50 % de la cible.

Par ailleurs, M. Jean-Pascal Tricoire continue de bénéficier :

- du Régime Collectif de Prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès,
- du Régime de Retraite Supplémentaire modifié des cadres dirigeants du Groupe Schneider tel qu'autorisé par le conseil de surveillance du 21 février 2012 et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

En outre, il est tenu par un engagement de non-concurrence liant l'intéressé et l'entreprise sauf dispense d'un commun accord, en cas de cessation de son mandat d'une durée d'un an et rémunéré (60 % de la rémunération cible).

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui ont donné lieu ou non à exécution au cours de l'exercice écoulé :

#### Dispositions définissant le nouveau statut de Jean-Pascal Tricoire (autorisées par le conseil de surveillance du 19 février 2009 et approuvées par l'Assemblée générale du 23 avril 2009)

Du fait de l'abandon de son contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS le 3 mai 2009, M. Jean-Pascal Tricoire bénéficie d'un statut refondu et qui prévoit que M. Jean-Pascal Tricoire :

1°) conserve le bénéfice :

- du Régime Collectif de Prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès,
- de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès des Dirigeants français du Groupe
- du Régime de Retraite Supplémentaire des Dirigeants français du Groupe Schneider tel que décrit dans le rapport du président du conseil de surveillance établi en application de l'article L.225-68 du Code de commerce.

2°) bénéficie d'une indemnité de départ dans le cadre de son mandat social, plafonnée à deux ans de rémunération cible (fixe et variable cible), compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous et soumises à conditions de performance.

Le droit à indemnité est ouvert dans les cas suivants :

- (i) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de membre ou de président du directoire intervenu dans les 12 mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du conseil de surveillance,
- (ii) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de membre ou de Président du Directoire en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus,
- (iii) révocation, non-renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de membre ou de président du directoire alors

que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des 4 derniers exercices clos au jour de son départ (ou, si ce nombre est inférieur à 4, le nombre d'exercices clos depuis sa prise de fonction comme membre et Président du Directoire) serait au moins égale à 50 %.

Le droit à indemnité est subordonné et son montant modulé en fonction de la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la partie de la part variable de la rémunération cible de l'intéressé, des 3 derniers exercices clos au jour où le conseil statue.

Si la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe des trois derniers exercices est :

- < à 50 % de la cible : aucune indemnité ne sera versée ;
- = à 50 % de la cible : les indemnités sont versées à 75 % du Montant Maximum ;
- = à 100 % de la cible : les indemnités sont versées à 100 % du Montant Maximum ;
- comprise entre 50 % et 100 % : les indemnités sont calculées de façon linéaire entre 75 % et 100 % du Montant Maximum.

Ces conditions sont celles qui avaient été fixées par le conseil de surveillance du 19 février 2008 et approuvées par l'assemblée générale du 21 avril 2008 pour l'application de la loi TEPA aux indemnités de départ dont bénéficie M. Jean-Pascal Tricoire dans le cadre de son contrat de travail

3°) soit tenu par un engagement de non-concurrence liant l'intéressé et l'entreprise sauf dispense d'un commun accord, en cas de cessation de son mandat d'une durée d'un an et rémunéré (60 % de la rémunération cible) ;

4°) conserve par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées, en cas de départ. La condition de performance étant que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de M. Jean-Pascal Tricoire, des trois derniers exercices clos au moment de son départ, soit au moins égale à 50 % de la cible.

### Bénéfice des Régimes Supplémentaires de Retraite des cadres Dirigeants français du Groupe accordé à M. Emmanuel Babeau

Le Conseil de Surveillance, dans ses réunions des 23 avril et 17 décembre 2009, a autorisé M. Emmanuel Babeau à bénéficier des Régimes de Retraite Supplémentaires des Dirigeants français du Groupe auxquels son contrat de travail de dirigeant conclu avec la société Schneider Electric Industries SAS lui donne droit. Ces régimes (article 83 à cotisations définies et article 39 à prestation définie) lui assurent, pour autant qu'au jour de la liquidation de ses droits il exerce toujours ses fonctions au sein du Groupe, une retraite égale à 25 % de sa rémunération moyenne des trois dernières années. Cependant, au cas où il quitterait le Groupe avant sa retraite, les cotisations au titre de l'article 83 lui sont acquises. Ces cotisations représentent un capital constitutif d'une rente, capital qui s'accroît d'environ vingt-deux mille euros par an.

### Convention avec AXA (Conseil d'Administration du 6 janvier 2006)

Il s'agit de la convention d'actionnaires entre les sociétés Schneider Electric SA et AXA qui prévoit le maintien de participations réciproques entre les deux sociétés ainsi qu'une option d'achat réciproque de leurs titres en cas de prise de contrôle majoritaire inamicale.

Cette convention a été dénoncée par les deux parties le 22 décembre 2011. Elle prendra fin le 15 mai 2012.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 21 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG et Autres**

Yvon Salaün

**MAZARS**

David Chaudat

## Rapport des Commissaires aux comptes sur une émission d'actions ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à une catégorie de bénéficiaires dénommés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la société, réservée à (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Schneider Electric liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; (iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 1 % du capital social à la date de la présente Assemblée Générale, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer. Le plafond de 1 % du capital s'imputera sur le plafond de 2 % prévu à la vingt-deuxième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011, mais en revanche est autonome et distinct des plafonds d'augmentation de capital fixés par les quatorzième et seizième résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011.

Votre Directoire vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale, avec faculté de subdélégation, le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Cette délégation ne pourra être utilisée qu'à partir du 1<sup>er</sup> août 2012.

Il appartient à votre Directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en oeuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Directoire relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Directoire.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre Directoire.

Fait à Courbevoie et Paris-La Défense, le 21 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG et Autres**

Yvon Salaün

**MAZARS**

David Chaudat

## 4. Résolutions

### PARTIE ORDINAIRE

---

#### **PREMIÈRE RÉSOLUTION (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2011)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, connaissance prise du Rapport du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance sur le Rapport du Directoire et sur les comptes sociaux de la Société, et du Rapport des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice 2011 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces Rapports faisant apparaître un bénéfice de 2 603,7 millions d'euros.

#### **DEUXIÈME RÉSOLUTION (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2011)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, connaissance prise du Rapport du Directoire et des observations du Conseil de Surveillance sur le Rapport du Directoire et sur les comptes consolidés de la Société, et du Rapport des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2011 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces Rapports.

### TROISIÈME RÉSOLUTION (Affectation du résultat de l'exercice, fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, sur proposition du Directoire, décide, sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2011 de 548 943 024 actions de 4 euros de nominal, de répartir le bénéfice distribuable de l'exercice 2011 qui compte tenu :

- (i) du report à nouveau de l'exercice antérieur de 96 496 292,01 euros ;
  - (ii) du bénéfice de l'exercice de 2 603 738 064,30 euros ;
  - (iii) du prélèvement de 2 009 936,80 euros au titre de la reconstitution de la réserve légale ;
- s'élève à 2 698 224 419,51 euros, de la manière suivante :

Dividende aux actions	933 203 140,80 euros
Report à nouveau	1 765 021 278,71 euros
<b>TOTAL</b>	<b>2 698 224 419,51 EUROS</b>

L'Assemblée Générale décide en conséquence le paiement aux actions, portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2011 d'un dividende de 1,70 euro par action de 4 euros de nominal.

La totalité du dividende proposé est éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées en France prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts. Pour les dividendes perçus, cet abattement ne sera pas applicable dès lors que le bénéficiaire aura opté pour le prélèvement libératoire prévu à l'article 117 Quater du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale précise que les sommes correspondant au dividende non versé sur les actions propres détenues par la Société au jour du détachement du coupon seront affectées au report à nouveau.

Il n'existe pas de revenus distribués au titre de la présente assemblée, autres que le dividende mentionné ci-dessus, éligibles ou non à la réfaction de 40 % mentionnée au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Les dividendes mis en paiement par Schneider Electric SA, au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	2008	2009	2010
Dividende net versé par action de 8 euros de nominal <sup>(1)</sup>	3,45	2,05	3,20
Dividende net versé par action retraité de la division par deux du nominal <sup>(2)</sup>	1,725	1,025	1,60

(1) La totalité du dividende est éligible pour les personnes physiques résidentes fiscales en France à un abattement de 40 %. La Société n'a pas distribué de revenus non éligibles à l'abattement.

(2) La division du nominal est intervenue le 2 septembre 2011.

### QUATRIÈME RÉSOLUTION (Approbation des conventions et engagement réglementés conclus en 2012 relatifs au régime de retraite supplémentaire à prestations définies applicables aux membres du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, connaissance prise du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes présentés en application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-86, L. 225-90-1 et L. 225-79-1 dudit Code, approuve les engagements et la convention présenté dans ces Rapports, relatifs au régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont bénéficient les membres du Directoire.

### CINQUIÈME RÉSOLUTION (Approbation de conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. Jean-Pascal Tricoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, connaissance prise du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes présentés en application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce, sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et L. 225-90-1 dudit Code, approuve les conventions et engagements, présenté dans ces Rapports, relatifs au régime de prévoyance de M. Jean-Pascal Tricoire, ainsi qu'aux indemnités et avantages dus en cas de cessation de ses fonctions.

### SIXIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Léo Apotheker)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Léo Apotheker pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

### SEPTIÈME RÉSOLUTION (Ratification de la cooptation de M. Xavier Fontanet et nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, ratifie la cooptation en date du 15 décembre 2011 de M. Xavier Fontanet en qualité de membre du Conseil de Surveillance et le nomme membre du Conseil de Surveillance pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.



### **HUITIÈME RÉSOLUTION** **(Renouvellement du mandat de membre du** **Conseil de Surveillance de M. Jérôme Gallot)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Jérôme Gallot pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

### **NEUVIÈME RÉSOLUTION** **(Renouvellement du mandat de membre du** **Conseil de Surveillance de M. Willy Kissling)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Willy Kissling pour une période de deux années, en raison des dispositions statutaires relatives à l'âge des membres du conseil, qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2014 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

### **DIXIÈME RÉSOLUTION** **(Renouvellement du mandat de membre du** **Conseil de Surveillance de M. Henri Lachmann)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Henri Lachmann pour une période de deux années, en raison des dispositions statutaires relatives à l'âge des membres du conseil, qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2014 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

### **ONZIÈME RÉSOLUTION** **(Renouvellement du mandat de membre** **du Conseil de Surveillance de M. G. Richard** **Thoman)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. G. Richard Thoman pour une période de deux années, en raison des dispositions statutaires relatives à l'âge des membres du conseil, qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2014 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013.

### **DOUZIÈME RÉSOLUTION \*** **(Nomination du membre du Conseil de** **Surveillance représentant les actionnaires** **salariés conformément à l'article 11-c des** **statuts)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, nomme en remplacement de M. Claude Briquet, dont le mandat vient à expiration, et conformément à l'article 11-c des statuts, M. Manfred Brill en

qualité de membre du Conseil de Surveillance représentant les actionnaires salariés pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

### **TREIZIÈME RÉSOLUTION \*** **(Renouvellement du mandat du membre** **du Conseil de Surveillance représentant** **les actionnaires salariés conformément à** **l'article 11-c des statuts)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, renouvelle le mandat de M. Claude Briquet membre du Conseil de Surveillance représentant les actionnaires salariés, dont le mandat vient à expiration, en tant que, conformément à l'article 11-c des statuts, membre du Conseil de Surveillance représentant les actionnaires salariés pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

### **QUATORZIÈME RÉSOLUTION \*** **(Nomination du membre du Conseil de** **Surveillance représentant les actionnaires** **salariés conformément à l'article 11-c des** **statuts)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, nomme en remplacement de M. Claude Briquet, dont le mandat vient à expiration, et conformément à l'article 11-c des statuts, Mme Magali Herbaut en qualité de membre du Conseil de Surveillance représentant les actionnaires salariés pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

### **QUINZIÈME RÉSOLUTION \*** **(Nomination du membre du Conseil de** **Surveillance représentant les actionnaires** **salariés conformément à l'article 11-c des** **statuts)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, nomme en remplacement de M. Claude Briquet, dont le mandat vient à expiration, et conformément à l'article 11-c des statuts, M. Thierry Jacquet en qualité de membre du Conseil de Surveillance représentant les actionnaires salariés pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

\* *Résolutions douzième à quinzième : conformément à l'article 11-c des statuts de la Société, un seul siège de membre du Conseil de Surveillance représentant les actionnaires salariés étant à pourvoir, seul sera désigné le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix des actionnaires présents et représentés. Le Directoire sur la recommandation du Conseil de Surveillance a agréé la 14ème résolution, en conséquence, il vous invite à voter en faveur de cette résolution et à vous abstenir de voter sur les 12ème, 13ème et 15ème résolutions.*



## SEIZIÈME RÉSOLUTION (Autorisation donnée à la Société d'acheter ses propres actions : prix maximum d'achat 75 euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Ordinaire, connaissance prise du Rapport du Directoire autorise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, le Directoire à acquérir des actions de la Société afin de réduire le capital, de couvrir des plans d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions, ou des titres de créances convertibles en actions, de réaliser des opérations de croissance externe et de procéder, dans le cadre d'un contrat de liquidité, à l'animation du marché du titre de la Société.

- Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises, en exécution de la présente autorisation, est fixé à 10 % du nombre total des actions composant le capital social à la date de la présente Assemblée Générale (soit, à titre indicatif 54 894 302 actions sur la base du capital au 31 décembre 2011).
- Le prix maximum d'achat est fixé à 75 euros. Toutefois, si tout ou partie des actions acquises dans ces conditions était utilisé pour consentir des options d'achat d'actions, en application des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, le prix de vente serait alors déterminé conformément aux dispositions légales relatives aux options d'achat d'actions.
- En conséquence des limites ci-dessus, le montant maximal des rachats ne pourra excéder 4 117 072 650 euros.

- Les actions pourront à tout moment, sauf en cas d'offre publique sur les titres Schneider Electric SA, dans le respect et les limites de la réglementation en vigueur, être acquises, cédées, échangées ou transférées, que ce soit sur le marché, de gré à gré ou autrement, par tous moyens et, notamment, par transfert de blocs, par des opérations optionnelles ou par utilisation de tout instrument financier dérivé.
- Les actions acquises pourront être également annulées dans les conditions prévues aux articles L. 225-204 et L. 225-205 du Code de commerce et conformément à la vingt-quatrième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011.
- Le Directoire pourra ajuster le(s) prix susmentionné(s) en cas d'incorporation de réserves ou de bénéfices donnant lieu soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite de titres, en cas de division de la valeur nominale des titres ou du regroupement des actions, et plus généralement, en cas d'opération portant sur les capitaux propres, pour tenir compte des conséquences de ces opérations sur la valeur des actions, ce prix étant alors ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.
- Tous pouvoirs sont conférés au Directoire avec faculté de délégation pour mettre en œuvre la présente résolution.
- L'autorisation est valable pour une durée maximale de 18 mois à compter du jour de la présente assemblée.

## PARTIE EXTRAORDINAIRE

### DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION (Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires : en faveur des salariés de sociétés étrangères du Groupe, soit directement, soit via des entités agissant pour leur compte)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une Assemblée Extraordinaire, ayant pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation, les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il fixera et dans la proportion qu'il appréciera, le capital social dans la limite d'un montant maximal de 1 % du capital à la date de la présente Assemblée Générale, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conférant les mêmes droits que les actions anciennes, une telle émission sera réservée aux personnes répondant aux caractéristiques de la catégorie définie ci-dessous, étant précisé (i) que le plafond de 1 % du capital fixé ci-dessus s'imputera sur le plafond de 2 % prévu à la vingt-deuxième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011, mais en revanche est autonome et distinct des plafonds visés aux quatorzième et seizième résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011, (ii) que la présente ne pourra être utilisée qu'à compter du 1<sup>er</sup> août 2012 ;
2. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux autres valeurs mobilières donnant accès au capital émis en application de la présente

résolution et de réserver le droit de les souscrire à l'une et/ou l'autre catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Schneider Electric liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; (iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du Groupe ;

3. décide que le prix unitaire d'émission des actions à émettre en application de la présente résolution sera fixé par le Directoire sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris ; le prix d'émission sera déterminé, au choix du Directoire sur la base soit (i) du premier ou dernier cours coté de l'action de la Société lors de la séance de Bourse du jour de la décision du Directoire fixant le prix d'émission, soit (ii) de la moyenne des premiers ou derniers cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant le prix d'émission au titre de la présente résolution ou fixant le





prix d'émission au titre de la vingt-deuxième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011 ; le Directoire pourra fixer le prix d'émission par application d'une décote maximale de 20 % sur le cours de Bourse de l'action de la Société déterminé selon l'une des deux modalités décrites aux points (i) et (ii) du présent paragraphe, le pourcentage d'une telle décote appliquée sur le cours de l'action de la Société sera déterminé par le Directoire en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales du droit étranger applicable, le cas échéant, aux personnes bénéficiaires de l'émission ;

4. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, pour mettre en œuvre la présente délégation et arrêter la liste des bénéficiaires au sein des catégories fixées par la présente résolution et le nombre de titres à offrir à chacun d'eux, étant entendu que le Directoire pourra décider que l'augmentation de capital sera réalisée à hauteur des montants souscrits sous réserve qu'au minimum 75 % des actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital offerts aient été souscrites, ainsi que notamment :
  - de fixer les caractéristiques des titres à émettre, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions et des valeurs mobilières, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,

- constater l'augmentation de capital, procéder à l'émission des actions et autres titres donnant accès au capital, modifier corrélativement les statuts, et,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;

5. décide que la présente délégation privera d'effet à compter du 31 juillet 2012 l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2011 dans sa vingt-troisième résolution pour ses montants non utilisés par le Directoire.

La délégation conférée par la présente résolution est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

### **DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION** **(Pouvoirs pour les formalités)**

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'extraits du procès-verbal constatant les présentes résolutions en vue de l'accomplissement de toutes formalités légales ou administratives.

# Responsables du document et du contrôle des comptes

## > Responsables du document de référence

### Attestation

Le directoire atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à sa connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Le directoire atteste, qu'à sa connaissance les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Il a obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de

travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 contenait une observation relative aux modalités de présentation des comptes consolidés et aux nouvelles normes d'application obligatoire.

Fait, le 22 mars 2012

Au nom du Directoire

Jean-Pascal Tricoire

Président du Directoire de Schneider Electric SA

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 6 du Document de Référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009 enregistré auprès de l'AMF en date du 19 mars 2010 sous le n° D10-0125,
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 5 du Document de Référence de l'exercice clos le 31 décembre 2010 enregistré auprès de l'AMF en date du 21 mars 2011 sous le n° D11-0151,
- les informations financières annuelles et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 7 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2009 enregistré auprès de l'AMF en date du 19 mars 2010 sous le n° D10-0125,
- les informations financières annuelles et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 6 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2010 enregistré auprès de l'AMF en date du 21 mars 2011 sous le n° D11-0151,
- le rapport de gestion figurant en partie 4 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2009 enregistré auprès de l'AMF en date du 19 mars 2010 sous le n° D10-0125,
- le rapport de gestion figurant en partie 4 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2010 enregistré auprès de l'AMF en date du 21 mars 2011 sous le n° D11-0151.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

## Responsables du contrôle des comptes

	<b>Date de nomination</b>	<b>Date d'expiration du mandat</b>
<b>Commissaires aux comptes titulaires</b>		
Ernst & Young et Autres Tour First – 1, place des Saisons - 92037 Paris-la-Défense-Cedex représenté par M. Yvon Salaün	1992	2016
Mazars Tour Exaltis - 61, rue Henri-Regnault - 92400 Courbevoie représenté par M. David Chaudat	2004	2016
<b>Commissaires aux comptes suppléants</b>		
Auditex	2010	2016
Thierry Blanchetier	2010	2016

Les sociétés Ernst & Young et Autres et Mazars sont membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

## Table de concordance du Document de Référence

Afin de faciliter la lecture du Rapport Annuel, déposé comme Document de Référence, la table suivante permet d'identifier les principales informations requises par le règlement n° 809/2004 de la Commission européenne.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
<b>1. Personnes responsables</b>	273
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	274
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	8-10
<b>4. Facteurs de risque</b>	34-41
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Histoire et évolution de la société	16-18
5.2. Investissements :	
5.2.1. Réalisés	148-149
5.2.2. En cours	148-149
5.2.3. Programmés	148-149
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	23-24
6.2. Principaux marchés	21-22, 24-26, 144-145
6.3. Événements exceptionnels	11-13
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences ou contrats	39
6.5. Position concurrentielle	23, 26
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	31-34
7.2. Liste des filiales importantes	207-216
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	33-34, 177
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	36-37
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1. Situation financière	148-149
9.2. Résultat d'exploitation	152
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	243-247
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	149
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	197-199
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	38
10.5. Sources de financement attendues	38
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	26-30
<b>12. Information sur les tendances</b>	
12.1. Principales tendances depuis la clôture de l'exercice	N/A
12.2. Tendances identifiées pour l'exercice en cours	20, 150

## RESPONSABLES DU DOCUMENT

### TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
13.1. Principales hypothèses	N/A
13.2. Rapport des Commissaires aux comptes	N/A
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction	6-7
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	124
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1. Rémunération versée	124-132
15.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	190-191, 204
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	108-115, 122
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	123
16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	119-121
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	141
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	100
17.2. Participations et stock options	248-254
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	78, 248
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Principaux actionnaires	247
18.2. Répartition des droits de vote	247
18.3. Actionnariat de contrôle	247
18.4. Accord sur l'évolution de l'actionnariat	132
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	204
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1. Informations financières historiques	238
20.2. Informations financières pro forma	167
20.3. États financiers	152-238
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	217, 234
20.5. Date des dernières informations financières	159
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	183, 242
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	39-40
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit	243
21.1.2. Autres actions	243

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
21.1.3. Actions autodétenues	246
21.1.4. Valeurs mobilières	179
21.1.5. Conditions d'acquisition	N/A
21.1.6. Options ou accords	249
21.1.7. Historique du capital	247
21.2. Acte constitutif et statuts	N/A
21.2.1. Objet social	240
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	116-123
21.2.3. Droits et privilèges des actions	241-243
21.2.4. Modifications des droits des actionnaires	241-243
21.2.5. Assemblées Générales	241
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	255
21.2.7. Seuils de participation	247
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	240
<b>22. Contrats importants</b>	205
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	96-97
<b>24. Documents accessibles au public</b>	240
<b>25. Informations sur les participations</b>	236-237

## Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport Financier tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	151-216
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	217
Comptes annuels de la Société	219-233
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	234
Rapport de gestion	278
Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel	273

## Table de concordance du Rapport de gestion

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport de gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, I et II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

<b>Informations</b>	<b>Pages</b>
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	143-149
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	150
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	205
Activités en matière de recherche et de développement	26-30
Activité des filiales de la Société	150, 236
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	268
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	160
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	39-40
Information sur les délais de paiement des dettes fournisseurs	149
Information sur l'organe exerçant la Direction Générale de la Société	6, 121-123
Résultats	147-148
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	19-20
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	43-106 144-149
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	34-41
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	200-203
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	37-38
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	37-38
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	44-69, 81-89
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	247
Autocontrôle : identité des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-7 et part du capital détenu par ces sociétés	183
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	248-252
Obligations de conservation des actions issues de plans d'options et plans d'attribution gratuite d'actions applicables aux membres du Directoire	250
Information sur le nombre minimal d'actions détenues par les mandataires sociaux pendant la durée de leur mandat	108, 124
Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur le titre de la Société au cours de l'exercice (article 621-18-2 du Code monétaire et financier)	132
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	244-245
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	124-130
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	109-115
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	238
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	246
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	255







# Agenda financier

## Calendrier des principaux événements

<b>3 mai 2012</b>	Assemblée Générale des Actionnaires (Paris)
<b>16 mai 2012</b>	Paiement du dividende

## Calendrier des communiqués financiers

<b>22 février 2012</b>	Résultats annuels 2011
<b>20 avril 2012</b>	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2012
<b>1 août 2012</b>	Résultats semestriels 2012
<b>25 octobre 2012</b>	Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2012

### Communication Financière :

**Carina Ho**

Tél. +33 (0)1 41 39 60 84

Fax +33 (0)1 41 29 71 42

### Contact Presse :

**Véronique Roquet Montegon**

Tél. +33 (0)1 41 29 70 76

Fax +33 (0)1 41 29 88 14

**[www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com)**

Schneider Electric SA

Siège social :

35, rue Joseph Monier - CS 30323

F-92506 Rueil-Malmaison Cedex (France)

Tél. : +33 (0) 1 41 29 70 00

Fax : +33 (0) 1 41 29 71 00

[www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com)

Société Anonyme à Directoire

et Conseil de Surveillance

au capital de 2 195 772 096 euros

542 048 574 R.C.S. Nanterre

Siret : 542 048 574 01 091