

# La stratégie de croissance

*Plus d'ambition, plus d'exigence*

- Associer une croissance forte et une rentabilité élevée.
- Repousser nos frontières dans tous les domaines pour faire plus, mieux, plus vite.
- Agir en entreprise responsable à l'égard de son environnement.

Chiffre d'affaires 2000

**+ 15,7 %**

Marge opérationnelle 2000

**13,4 %**

- Premier spécialiste mondial de la distribution électrique et des automatismes industriels, Schneider Electric développe une offre sans équivalent et rassemble la totalité des compétences requises dans ces domaines pour servir les marchés du Bâtiment, de l'Industrie, des Infrastructures et de l'Energie.

Le Groupe focalise ses activités sur les segments les plus porteurs et les plus créateurs de valeur. Sa dimension internationale, marquée par des implantations locales au plus près de ses marchés, contribue à renforcer son leadership dans le monde.

- Résolument engagé dans une stratégie de croissance rapide, Schneider Electric vise l'amélioration permanente de ses performances commerciales, industrielles et financières.

Le Groupe conduit une politique dynamique d'acquisitions et de partenariats pour renforcer ses parts de marchés et sa compétitivité, élargir son offre dans ses activités, financer dans les meilleures conditions son développement et créer plus de valeur pour ses actionnaires.

- Cette démarche s'appuie sur la mobilisation des compétences et sur l'engagement de tous ses collaborateurs, dans le cadre d'une organisation réactive, orientée en priorité vers l'anticipation des besoins et la satisfaction des attentes des clients.

## Une croissance forte

Schneider Electric s'est donné un double objectif en terme de croissance :

- croissance interne : dépasser d'au moins 2 points la croissance de ses marchés ;
- croissance externe : réaliser sur 5 ans des acquisitions représentant un chiffre d'affaires additionnel de 1,5 milliard d'euros.

■ **En 2000, la croissance interne s'est élevée à + 8,3 %** (+ 7,2 % y compris les activités haute tension). Elle a tiré parti du renouvellement exceptionnel de 20 % du cœur de l'offre standard du Groupe. Les progressions par zone géographique traduisent une activité soutenue en Amérique du Nord et une accélération des ventes en Europe et dans le reste du monde.

Le Groupe a renforcé ses positions et ses moyens de production à l'international. Des organisations dédiées aux grands comptes internationaux (Schneider Global Business Development - SGBD), dont le nombre a été porté à 57 cette année, ou encore aux constructeurs de machines internationaux (23 Global Multisites OEMs) concourent de façon significative à soutenir la croissance.

Enfin, l'effort commercial est fortement dynamisé par le développement du e-Business et des services en ligne comme l'accès au catalogue électronique international et les sites Extranet clients dédiés.

■ **Les acquisitions réalisées en 1999 et 2000** représentent un chiffre d'affaires additionnel de 760 millions d'euros, hors Lexel.

Le Groupe a pu ainsi élargir ses compétences et ses positions dans la distribution terminale, la commande électronique, les variateurs de vitesse, les logiciels de contrôle et les réseaux Voix-Données-Images (VDI), qui sont des axes de développement privilégiés.

La couverture géographique s'est également renforcée en France, en Allemagne, en Suisse, aux Etats-Unis, en Australie, et dans des pays à fort potentiel de croissance comme la Hongrie, la Turquie, l'Inde et l'Afrique du Sud.

## Une rentabilité élevée

■ **En hausse de 2 points en deux ans**, et en avance d'un an par rapport aux objectifs du programme Schneider 2000+<sup>(\*)</sup>, la marge opérationnelle a bénéficié de la poursuite du programme de réduction des coûts (220 millions d'euros sur 2 ans sur les coûts de structure notamment), de l'action constante d'amélioration de la productivité dans nos usines, et de l'accélération du renouvellement des produits dont l'un des objectifs est de baisser leurs coûts unitaires.

■ **Le déploiement des technologies Internet/Intranet** contribue à faire de Schneider Electric une entreprise plus réactive, orientée vers les besoins de ses clients, capable, au plan interne, de partager les meilleures pratiques, partout dans le monde, pour optimiser les processus et être plus efficace.

2000 a été une année riche en investissements pour notre développement à venir : nous avons multiplié les acquisitions, pris le tournant des nouvelles technologies et maintenu un rythme élevé de lancement de nouveaux produits dont notre catalogue sort très enrichi.

(\*) cf. page 61

# Repousser nos frontières géographiques

*Un développement  
mondial,  
une approche locale*

**84 %  
du chiffre  
d'affaires 2000  
sont réalisés  
hors de France.**

**Des implantations  
dans 130 pays**

**Schneider Electric est le constructeur dont l'offre répond le mieux à toutes les exigences normatives en vigueur dans le monde, à commencer par les normes européennes IEC et nord-américaines NEMA.**

Cet atout résulte de sa stratégie de forte implantation locale, commerciale et industrielle, qui lui permet de développer des produits à vocation internationale et d'adapter ses gammes aux spécificités des marchés locaux.

- **Dans chacun des pays où il souhaite se développer**, Schneider Electric privilégie la création d'équipes commerciales locales pour analyser la demande et répondre au mieux aux attentes de ses clients à travers un réseau de distribution solide, qu'il s'attache à conforter.
- **Dès que le potentiel du marché le justifie**, le Groupe s'y implante industriellement, localisant la production au plus près des utilisateurs pour leur fournir des produits compétitifs, immédiatement disponibles et adaptés aux normes et aux usages locaux. L'Inde, par exemple, dispose d'excellentes capacités en logiciels dont le Groupe peut bénéficier. Il est aussi plus facile de recruter des cadres de haut niveau dans les pays où Schneider Electric possède aussi un centre de développement. Enfin, lorsque Schneider Electric développe un produit dans un pays où les prix des composants sont compétitifs, il peut approvisionner sur place et en faire bénéficier les clients. C'est le cas de la Chine où le centre de développement travaille avec les fournisseurs locaux. Schneider Electric a également créé des centres de développement à Singapour et au Mexique.
- **Dans les pays en développement**, Schneider Electric conduit une croissance rapide, interne et externe, dans toutes les zones à fort potentiel, pour tirer parti de leur croissance et renforcer l'avantage de sa présence capillaire à travers le monde. C'est le cas en Europe de l'Est, en Amérique du Sud (en particulier au Brésil), en Inde, un marché à fort potentiel, en Asie du Sud-Est et en Chine. Le Groupe vise notamment d'ici dix ans un chiffre d'affaires de l'ordre de 1,5 milliard d'euros en Chine où il bénéficie de positions commerciales exceptionnelles.



■ **Dans les pays industrialisés**, Schneider Electric se renforce sélectivement pour optimiser sa couverture, acquérir de nouvelles compétences, élargir l'offre et les canaux d'accès aux marchés. C'est le cas en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest, au Japon, où il s'appuie particulièrement sur les partenariats conclus avec Toshiba, en Australie et Nouvelle-Zélande, où les acquisitions viennent conforter la croissance organique des filiales.

**Evolis : disjoncteur moyenne tension**  
Lancé en 2000, le disjoncteur à technologie vide Evolis de Merlin Gerin a été spécialement développé pour répondre aux exigences de nouveaux marchés, comme le marché chinois.



**Partage des meilleures pratiques, co-développement de produits par plusieurs pays**  
Intranet est un formidable levier pour accélérer la transformation de l'entreprise, promouvoir la vitesse, l'orientation clients, le travail en équipes et la transparence.



**Nu-Lec : synergies en Australie et dans le monde**  
En Australie, 9<sup>e</sup> consommateur mondial d'électricité par habitant, de nombreuses régions de distribution sont privatisées et la vente d'électricité s'est progressivement ouverte à la concurrence depuis 1994. Sur ce marché porteur, l'acquisition fortement complémentaire de Nu-Lec, spécialiste des équipements de distribution électrique aérienne de moyenne tension et n°1 mondial des systèmes de contrôle intelligents dans ce domaine, vient renforcer l'offre du Groupe et son leadership mondial. Nu-Lec bénéficiera directement du réseau international de Schneider Electric pour accélérer sa croissance.



# Les avancées en 2000

## Croissance

(courante et hors activités haute tension)

- + 10 % en Europe
- + 3 % en France
- + 26 % en Amérique du Nord
- + 31 % à l'International

## Acquisitions

### En Allemagne

- Pour renforcer notre offre en basse tension terminale sur le marché bâtiment tertiaire et résidentiel, avec **May&Steffens**, spécialiste des tableaux de distribution électrique basse tension.

### Aux États-Unis

- Pour répondre aux attentes de nos clients, courriers internationaux, logisticiens, distributeurs, intégrateurs de systèmes logiciels de gestion logistique, **Quantronix**, leader américain des systèmes de pesage et de mesure à base d'infrarouge et de laser, destinés à toutes les applications liées au tri.
- Pour enrichir notre offre en apportant un choix plus vaste de solutions aux fabricants de machines, avec **Steeplechase Software**, spécialiste des solutions d'automatisation fonctionnant sur un PC.

### En Afrique du Sud

- Pour acquérir des compétences de pointe dans les systèmes de pré-paiement d'électricité qui offrent un fort potentiel dans les pays en cours d'électrification avec **Conlog**, spécialiste de ces systèmes.

### En Australie

- Pour renforcer et compléter notre offre en moyenne tension avec **Nu-Lec**, spécialiste des équipements aériens de distribution électrique moyenne tension.

### En Inde

- Pour accélérer notre développement avec **Crompton Greaves**, leader sur les marchés du matériel électrique grand public et des appareillages moyenne et basse tension, et **S&S Power Switchgear**, spécialiste des disjoncteurs miniatures.

## Inde

### Croissance accélérée sur un marché d'avenir

Depuis le début des années 90, l'Inde connaît un véritable réveil économique et compte aujourd'hui une vraie classe moyenne de 200 millions d'habitants.

Le Groupe a profité de ce tremplin pour développer ses parts de marché :

- Création d'une filiale en 1995.
- Ouverture d'une usine de fabrication de disjoncteurs miniatures et d'assemblage de disjoncteurs air et de disjoncteurs boîtiers moulés en 1997.
- Rachat coup sur coup en 2000 de l'activité disjoncteurs miniatures de **S&S Power Switchgear** et de l'activité appareillage basse tension de **Crompton Greaves**, leader indien sur le marché du matériel électrique grand public.

Ces deux acquisitions représentent un chiffre d'affaires additionnel de 20 millions d'euros et permettent, grâce aux 130 distributeurs de **S&S Power Switchgear**, et aux 250 distributeurs de **Crompton Greaves** de renforcer significativement le réseau de **Schneider Electric India**.

Parmi les références récentes du Groupe en Inde, 2 grands contrats à Bombay : la distribution électrique de l'hôtel **Méridien**, et celle de la nouvelle ligne d'assemblage de la voiture **Siena** de **Fiat**.

# Repousser les frontières de nos métiers

*Enrichir notre offre  
dans nos savoir-faire*

**Répondre** à tous les besoins  
de nos clients,  
**en offrant** des solutions complètes,  
**en créant** de nouveaux produits  
compatibles, évolutifs et communicants,  
**en incluant** une large gamme  
de services.

Premier spécialiste mondial  
de la distribution électrique  
et des automatismes industriels,  
Schneider Electric s'est fixé  
pour objectif d'être leader en offrant  
des solutions complètes par segment  
de marché, intégrant des produits  
compatibles, évolutifs et communicants  
et incluant une large gamme de services.

- **Schneider Electric s'appuie sur ses relations étroites** avec les distributeurs, les équipementiers et ses grands clients, et sur sa capacité d'innovation pour constamment élargir et enrichir son offre. L'un de ses objectifs majeurs est de développer des produits répondant toujours mieux aux demandes de base des clients : moins chers, moins encombrants, plus faciles à installer, à utiliser, à entretenir. L'autre priorité consiste à utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour rendre ces produits plus "intelligents" mais aussi plus "communicants" interconnectés entre eux pour constituer des solutions globales adaptées aux besoins de chaque client.
- **Schneider Electric conduit une politique dynamique de croissance externe** pour renforcer ses compétences sur les marchés les plus porteurs : contrôle, sécurité, communication dans le bâtiment ; fourniture d'équipements et de services clés en main aux opérateurs privatisés du secteur de l'énergie ; contrôle de mouvement, variateurs de vitesse, automates miniatures et applications spécialisées dans l'industrie et la logistique ; sécurisation de l'alimentation pour les infrastructures Internet de Communication, "Internet Data Center".
- **Schneider Electric développe très rapidement son offre de services** en s'appuyant tout particulièrement sur Internet. Le Groupe propose à ses clients des services de formation en ligne, de diagnostic et d'assistance technique, de maintenance et de gestion.

Il développe ses prestations de mesures et d'optimisation des consommations d'énergie. Il assure la gestion de réseaux. Il offre des services de gestion de pièces de rechange, de stockage sur site, d'assurance fiabilité d'une installation. Il propose des solutions de location et de financement.

■ **Le Groupe s'est fortement engagé dans le e-Business** et associe ses distributeurs pour optimiser la chaîne jusqu'au client final. En 2000, 25 % des commandes ont été effectuées en ligne et l'objectif est d'atteindre 45 % en 2002.

Mais nous voulons aller plus loin et développer d'autres applications aussi bien avec nos fournisseurs qu'avec nos clients et nos distributeurs, voire nos concurrents. Début 2001, nous avons créé, avec 5 autres partenaires, le 1<sup>er</sup> portail européen électronique de l'installation électrique : "Voltimum".

**Unilever**  
Les meilleures pratiques partout dans le monde

L'un des objectifs d'Unilever : partager et diffuser les meilleures pratiques partout dans le monde.

Désormais, tous les sites d'Unilever ayant un projet d'investissement ou de rénovation industrielle ont accès au logiciel d'aide aux décisions, lequel identifie la configuration de distribution optimum

et la politique de maintenance la plus économique à mettre en place.

Ils disposent de cet effet d'études et de logiciels spécialement développés par Schneider Electric, qui a également conçu, en étroite collaboration avec Unilever, un module de cinq jours sur les meilleures pratiques, intégré au programme de formation du Groupe.

**Ford Amazon (Brésil)**  
Une réponse globale aux besoins du client  
Pour sa nouvelle usine de Camaçari, dans l'État de Bahia, Ford Motors a choisi Schneider Electric pour sa capacité à répondre à l'ensemble de ses besoins. Outre la fourniture des composants électriques basse tension, de constituants de contrôle industriel, le Groupe assure la formation et l'assistance technique aux opérateurs, la maintenance des équipements et le stockage des pièces de rechange sur le site.



**25 % des commandes  
ont été effectuées  
en ligne en 2000.  
Objectif : 45 % en 2002**

# Les avancées en 2000

## Acquisitions, joint-ventures

### Dans la distribution ultraterminale

- Metesan Loxel Elektrik (Turquie).
- Prodax (Hongrie).

### Dans la basse tension

- EFI Electronics (Etats-Unis).

### Dans la VDI (Voix-Données-Images) :

- 38,50 % d'Infra + (France).

### Dans la moyenne tension

- Bardin (France).

### Dans les automatismes et le contrôle de mouvement

- Crouzet Automatismes (France).  
Chiffre d'affaires : 180 millions d'euros.
- Positec (Suisse).  
Chiffre d'affaires : 118 millions d'euros.
- Création d'une filiale (60 % Schneider Electric,  
40 % Toshiba) dans les variateurs de vitesse.

### Dans les systèmes d'alimentation électrique sécurisés

- 33% de MGE-UPS Systems.  
Chiffre d'affaires :  
640 millions d'euros à fin septembre 2000.

### Dans les produits communicants par courants porteurs

- Création d'une filiale 50/50 avec Thomson multimedia.

### Nouveaux services

- Télégestion.
- Télémaintenance.
- Assistance technique en ligne.
- Formation en ligne.
- Sites Extranet personnalisés pour certains Grands Comptes.

### Désinvestissement

- Nokian Capacitor.

## *L'assistance technique en ligne : une relation "gagnant-gagnant"*

Schneider Electric investit massivement pour développer ses services de diagnostic et d'assistance technique en ligne pour les automatismes.

L'objectif : réduire les interventions sur le terrain, coûteuses pour les clients et pour le Groupe.

C'est la vocation des "Forums Clients". Ils rassemblent des ingénieurs et techniciens experts de chaque ligne de produits (variateurs de vitesse, automates, interface homme-machine...) qui traitent en ligne, 24h/24 et 5 jours sur 7, les demandes des clients européens.

Chaque opérateur dispose de 3 PC pour pouvoir faire tourner à tout instant les applications en différentes versions qui sont téléchargées par Internet. Equipés de casques à micro avec liaisons infrarouges, ils peuvent se déplacer pour réaliser des tests tout en restant en liaison permanente avec leur correspondant.

92 % des problèmes posés par les clients sont désormais résolus de la sorte dans le cadre de contrats d'assistance annuels.

# Repousser nos frontières technologiques

*L'innovation  
au cœur  
de la croissance*

**En 3 ans,  
Schneider Electric  
a divisé par 2 les délais  
de développement  
de ses produits.**

**Améliorer la conception tout en gagnant  
du temps est un objectif prioritaire.  
L'ingénierie simultanée, la simulation  
numérique contribuent à réduire  
ces délais améliorant ainsi  
le "time to market"  
des nouvelles offres.**

**Pour accélérer l'évolution de son offre,  
renforcer l'avance technologique  
de ses produits, enrichir son portefeuille  
et aborder les nouvelles opportunités  
de marchés, Schneider Electric intensifie  
son effort de Recherche et Développement.**

Particulièrement marquée dans les domaines de l'électronique, du logiciel et des technologies de la communication, cette intensification se traduit par de nombreuses coopérations avec des laboratoires de Recherche et des partenaires industriels.

■ **Innové pour de nouveaux marchés**

Préparant la formidable croissance des communications dans le bâtiment, Schneider Electric développe les technologies de la Voix-Données-Images (VDI), radio, Courants Porteurs de Ligne (CPL) et commercialisera, dès 2001, les produits numériques courants porteurs développés avec Thomson multimédia.

Les capteurs en optique intégrée développés dans les laboratoires du Groupe permettent d'enrichir l'appareillage moyenne tension de fonctions de diagnostic avancé pour un coût et une facilité de mise en œuvre jusqu'à lors inaccessibles.

La microgénération est destinée à révolutionner le monde de la production d'électricité. Grâce à plusieurs programmes de recherche conduits en collaboration avec des partenaires, Schneider Electric prépare ses futures offres de produits de distribution électrique adaptés aux piles à combustible, aux micro-turbines ou à l'énergie éolienne.

Dans le domaine du Web Automation, le Groupe développe des technologies logicielles permettant, par exemple, d'intégrer les automatismes et les systèmes d'information de l'entreprise. Les utilisateurs et partenaires peuvent ainsi tirer tous les bénéfices du Web Automation dont Schneider Electric est le leader.

■ **L'innovation au plus près des marchés**

Créer de la valeur par l'innovation exige de répondre au bon moment aux besoins des marchés. Les programmes de recherche sont gérés dans un portefeuille, avec le but d'en augmenter en permanence la valeur. Les prises de brevets, nombreuses par exemple dans le contexte du programme Transparent Factory, la recherche permanente avec le marketing de nouveaux domaines d'application, la conduite de projets en commun avec de grands clients contribuent à cet objectif. Plus de 150 brevets ont été déposés dans le monde par Schneider Electric en 2000, concrétisant l'avance technologique acquise dans les domaines de l'électromécanique, de l'électronique, du logiciel.

La Recherche et Développement est décentralisée dans près de 20 pays dans le monde afin de profiter au mieux du potentiel humain et d'innovation dans tous nos marchés. Cet effort d'internationalisation, un des objectifs importants du programme Schneider 2000+<sup>(\*)</sup>, se poursuit de façon volontariste.

Pour l'accompagner et permettre une coopération performante entre les centres techniques, le Groupe investit fortement dans les moyens de développement, dans le cadre du projet de e-transformation de Schneider Electric. Ainsi, l'Intranet R&D permet déjà de mener des projets entre plusieurs centres dans le monde, augmentant le potentiel de valorisation de notre présence internationale et de coopération.

(\*) cf page 61

■ **Intégrer les nouvelles technologies pour transformer les offres et les process**

Les outils et méthodes du Web transforment les produits et les process de Schneider Electric.

Au cœur de Transparent Factory ou de Transparent Building, les standards ouverts d'Internet donnent aux utilisateurs plus de liberté pour répondre à leurs besoins e-Business.

Au sein de Schneider Electric, les sites Extranet permettent d'accélérer le développement des produits en introduisant la coopération entre nos centres, avec nos fournisseurs, voire nos clients.

A cet effet, le Groupe développe l'ingénierie simultanée, avec des méthodes de travail en plateau et un recours croissant aux techniques de simulation et de maquette numérique pour limiter les besoins en prototypes et réduire encore le temps de développement. Plus de 60 sites proposent le catalogue électronique mondial et un ensemble de services de documentation, formation technique, maintenance et gestion en ligne.

Une nouvelle division, e-Business@Schneider Electric, eb@se, constituée en 2000, est en charge de la e-transformation du Groupe et de l'accélération de son développement sur Internet.



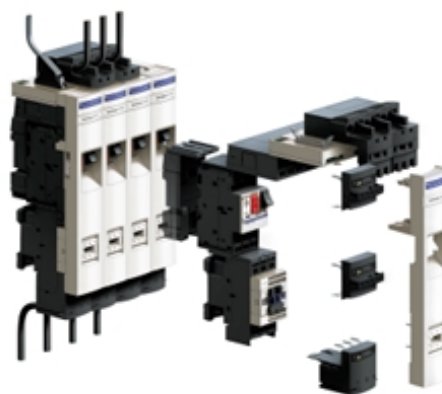
**Schneider Electric Ventures investit dans les technologies d'avenir**

Créé en début d'année 2000 et doté de 50 millions d'euros, le fonds d'investissement technologique Schneider Electric Ventures investit dans les start-up à fort potentiel, dont les développements technologiques sont au cœur du développement futur du groupe : technologies Internet, composants électroniques de réseau et communication,

systèmes intelligents, traitement de données, microgénération, ... Plus de 500 dossiers ont été étudiés en 2000, confirmant le potentiel d'innovation dans les métiers de la distribution électrique et des automatismes industriels.

TeSys confirme son potentiel La nouvelle gamme de disjoncteurs, contacteurs et relais de protection thermique, Telemecanique,

destinée aux départs-moteurs et conçue pour s'intégrer dans les systèmes d'automatismes, présente deux innovations majeures. Ses contacteurs basse consommation sont les seuls du marché à commander des moteurs jusqu'à 18,5 kW. La technologie brevetée Quickfit permet d'effectuer les connexions sans outils et sans câbles. Gain de temps : 50%.



# Les avancées en 2000

## 12 familles de produits renouvelées

représentant 20 % du chiffre d'affaires de Schneider Electric.

## 20 % du CA réalisé

avec des produits pilotables à distance par Internet.

## L'e-Business : un atout concurrentiel

Pour Schneider Electric, le business sera "e" ou ne sera plus, car l'enjeu va bien au-delà des ventes.

Il s'agit d'abord d'automatiser les opérations sans valeur ajoutée pour se consacrer à l'essentiel : mieux servir le client en lui apportant davantage de technicité, de réactivité et de services personnalisés.

Pour permettre au Groupe de renforcer son avance dans ce domaine et d'en mobiliser tous les atouts concurrentiels, la division e-Business, créée en 2000 et directement rattachée au Président, agit dans deux directions.

- La e-Transformation de Schneider Electric avec 4 domaines prioritaires : la relation commerciale avec les distributeurs et les grands comptes ; les supports techniques aux clients (e-Customer Care) ; les achats hors production (e-Procurement) ; la formation en ligne (e-Learning). Ils seront déployés dans le monde entier d'ici la fin de l'année 2002 avec pour objectif de traiter en ligne 45 % des transactions commerciales et de la formation, 50 % de l'assistance technique et 500 millions d'euros pour les achats hors production.
- Des prises de participation dans de nouvelles activités liées à l'e-Business, comme les places de marché électroniques, les solutions "wireless" applicables dans les métiers de Schneider Electric, les plateformes dites collaboratives et les sites de maintenance et contrôle à distance d'installations électriques ou d'automatismes. Plusieurs projets sont en cours d'évaluation.

## Partenariat

- Avec Thomson multimedia pour les produits de communication par Courants Porteurs de Ligne (CPL).

## *Les produits communicants par Courants Porteurs de Ligne : un marché mondial estimé à 1 milliard d'euros en 2003*

Les technologies de communication par Courants Porteurs de Ligne (CPL) vont révolutionner la domotique et le multimédia.

En utilisant le réseau électrique pour transmettre des informations à haut débit, elles permettent, par exemple, de transformer chaque prise électrique en prise téléphonique.

Créée en juillet 2000 avec Thomson multimedia, le joint-venture a pour vocation de développer et commercialiser ces nouveaux produits. Marchés visés : les applications grand public et de contrôle des bâtiments.

Thomson multimedia, leader sur ce marché, apporte sa connaissance et son accès au marché grand public avec un chiffre d'affaires initial de plus de 20 millions de dollars aux Etats-Unis. Schneider Electric apporte ses compétences technologiques et ses produits Courants Porteurs de Lignes (CPL) bas débit.

L'objectif commun : devenir leader mondial des solutions bâties sur ces technologies, un marché estimé à plus de 1 milliard d'euros en 2003.

# Repousser nos frontières culturelles

*Vitesse, autonomie,  
prise de risques,  
responsabilité,  
esprit d'équipe*

**35 000 collaborateurs  
connectés  
au réseau Intranet  
(sur 72 200 personnes).**

**L'Intranet des Ressources Humaines  
"He@rt" permet à tous  
les Intranauts d'accéder  
directement aux offres  
de postes et de formations.**

Schneider Electric s'appuie sur des équipes motivées, capables d'être acteurs du changement.

Pour mobiliser leur potentiel, favoriser l'intégration des collaborateurs et atteindre la performance dont chacun est l'acteur, les organisations et le mode de fonctionnement privilégient l'esprit d'entreprise, la prise de risques, l'autonomie et la responsabilité.

La formation encourage la vitesse, la réactivité, le partage des savoir-faire et le management par projet, et vise à renforcer une culture commune orientée vers les clients et les résultats.

#### ■ Permettre à chacun d'exprimer tout son potentiel

Chaque collaborateur est incité à devenir acteur de son développement. Dans cet objectif, Schneider Electric intensifie son effort de formation, développe des méthodes avancées d'évaluation et de gestion des Ressources Humaines, favorise l'accès rapide à des responsabilités élevées à travers des parcours professionnels stimulants et diversifiés.

Le développement de l'e-learning ouvre la formation à un plus grand nombre de collaborateurs dans le monde et permet de les familiariser avec les nouvelles technologies de l'information. Aux États-Unis par exemple, 18 % des formations se font en ligne.

L'objectif de Schneider Electric est d'atteindre 45 % d'ici 3 ans.

Destinées à améliorer la compréhension des objectifs de l'entreprise et à favoriser l'adhésion, des enquêtes de satisfaction professionnelle sont mises en place dans tous les pays : Pro-sat en Europe et à l'International et People Poll aux États-Unis. Lancées depuis un peu plus de 2 ans, 93 % du personnel du Groupe ont déjà participé à ces enquêtes ; 40 % d'entre eux ont déjà été interrogés deux fois.

#### ■ S'enrichir des diversités culturelles

En 2000, la Direction des Ressources Humaines a mis en place un programme de recrutement international innovant avec l'objectif de prendre en compte les besoins actuels mais surtout préparer l'avenir pour soutenir les ambitions de croissance du Groupe. Les recrutements au plan mondial se sont élevés en 2000 à près de 2 000 diplômés ; 200 d'entre eux sont recrutés dans les différents pays du Groupe, et travaillent pendant 2 ans hors de leur pays d'origine. L'ambition de Schneider Electric est d'avoir 50 % de dirigeants de différentes nationalités d'ici 2005. Ce taux est aujourd'hui de l'ordre de 28 %.



■ **Associer la rémunération globale à la création de valeur**  
 Intéressement, actionnariat du personnel, stocks options, augmentation de la part variable des rémunérations, bonus lié à l'atteinte des objectifs de Schneider 2000+<sup>(\*)</sup>, Schneider Electric mobilise tous les moyens disponibles pour intéresser personnellement et dans un souci permanent d'équité, l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde à la marche de l'entreprise et à l'atteinte de ses résultats.

Selon les pays et les fonctions, la rémunération variable des managers peut représenter une part significative de la rémunération fixe. La part collective est fondée sur la marge opérationnelle ; la part individuelle sur la réalisation d'objectifs de l'entité d'appartenance et d'objectifs individuels fixés chaque année.

De même, l'exercice des options d'achats d'actions dépend largement de l'atteinte d'objectifs de résultats ou de création de valeur.

Aujourd'hui, près de 16 000 salariés de 48 pays détiennent 4,5 % du capital de la société à travers des Fonds Communs de Placement d'Entreprise, et l'objectif est de porter cette participation à 10 % en 2005. Un 3<sup>e</sup> plan mondial d'actionnariat des salariés, concernant plus de 50 pays, devrait être mis en place au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2001 à travers une augmentation de capital par souscription d'actions émises sans décote, mais assortie d'une attribution d'options.

Schneider Electric a mis en œuvre le passage aux 35 heures, le temps de travail effectif par semaine en moyenne sur l'année, dans le cadre des lois de "Robien et Aubry". La mise en place de ce dispositif a donné lieu dans un premier temps à un accord cadre avec les organisations syndicales suivantes : CAT, CFE-CGC et FO (au niveau du pays France) puis a fait l'objet d'un accord particulier au niveau des entités. La mise en œuvre des 35 heures a permis dans certains cas d'optimiser l'organisation du travail et donc de mieux suivre les clients de l'Entreprise. Elle s'est traduite également par 500 recrutements au titre de l'année 2000. La contrepartie économique de ce passage aux 35 heures est une augmentation de la masse salariale d'environ 5 %.

(\*) cf page 61

### Elargir le dialogue social européen

Schneider Electric a mis en place en janvier 1998 un Comité d'entreprise européen incluant des pays non concernés par la directive européenne, comme la Suisse, la Hongrie, la République Tchèque, afin que le

dialogue social corresponde au périmètre géographique de son développement en Europe. Après trois ans de fonctionnement, la Direction de l'entreprise et les 28 membres du Comité d'entreprise européen ont signé en décembre dernier un avenant renouvelant

l'accord initial, confirmant ainsi leur volonté commune de renforcer le dialogue social européen. Le nouveau Comité européen accueillera dès 2001 un nouveau pays, la Pologne, et sera donc composé de 31 membres siégeant pour 4 ans.



### Promouvoir

#### l'esprit d'entreprise

Les 70 animateurs du réseau "1 000 idées" de la Division France ont recueilli en 2000 plus de 100 propositions, dont plusieurs peuvent générer un potentiel de chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros. La Direction de la Stratégie de la Division sélectionne les meilleures. Elles sont ensuite évaluées par les équipes opérationnelles qui les testent auprès des clients. Parallèlement, un Club des Entrepreneurs est chargé de sélectionner des projets proposés par les collaborateurs du Groupe, projets qui peuvent conduire à la création de start-up.

# Les plans de progrès, une démarche déployée dans l'ensemble du Groupe

Lancés en 1998 dans le cadre du Programme Schneider 2000+, les plans de progrès ont une double ambition : servir la croissance et la création de valeur en visant l'excellence en matière de conception, d'efficacité industrielle et de satisfaction des clients et maintenir dans la durée un rythme de réduction des coûts.

Plus de 3 000 collaborateurs contribuent à mener à bien cette démarche. Plus de 150 chantiers ont été conduits ou lancés en 2000, partout dans le monde, avec une méthodologie, des outils et des standards communs qui favorisent la diffusion des meilleures pratiques entre les entités.

Dans le domaine industriel, les efforts portent sur le raccourcissement des délais d'innovation, le renforcement de la spécialisation des usines et l'intégration d'Internet dans l'ensemble des fonctions achat, production et logistique. Ils se traduisent par une amélioration permanente de la productivité et de la compétitivité.

Dans le domaine des Ressources Humaines, le programme Performance + se déploie selon 4 axes : la globalisation du management, le développement de la mobilité professionnelle et géographique, l'accompagnement des changements d'organisation et l'anticipation des besoins en matière de compétences, la mesure de la performance de la fonction Ressources Humaines.

## *Les Trophées de la Qualité Dynamique Accelerator*

Dans le cadre du plan de qualité globale Accelerator, ces Trophées récompensent chaque année les équipes qui ont conduit des projets à forte valeur ajoutée pour les clients, le personnel et les actionnaires. Le Trophée d'Or a été décerné cette année à une équipe du Kentucky de la Division Amérique du Nord qui a créé, en moins de deux ans, un Centre d'Informations Clients. Les valeurs ajoutées de ce centre : il améliore de façon exemplaire la satisfaction des clients et génère d'excellents résultats opérationnels dans un souci permanent de la qualité de vie au travail pour le personnel.

## *Leadership et 360°*

Le projet Leadership permet aux managers de faire évoluer leurs compétences et leur comportement pour conduire efficacement le changement. Les trois missions principales du leader sont de conduire (donner une vision, décider, mener à bien), de rendre capable (d'apporter un support à ses équipes pour faciliter l'atteinte d'objectifs), et de développer (entreprendre et développer le business et les hommes). Parmi les outils privilégiés : la démarche 360° qui permet à chaque manager de s'auto-diagnostiquer et d'être évalué par ses collaborateurs directs, ses pairs, son ou ses responsables hiérarchiques et/ou fonctionnels. Les enquêtes sont envoyées à une société extérieure qui restitue les résultats à la personne concernée. Chacun doit ensuite déterminer ses propres objectifs de progrès. 1 300 managers ont pratiqué en 2000 la démarche 360°.

# Agir en entreprise responsable

*Un facteur  
de performances*

Plus de **100** sites  
certifiées ISO 14001  
en 5 ans



Pour Schneider Electric, agir en entreprise responsable à l'égard de l'environnement et, plus largement, de la société, contribue à la performance en favorisant la pertinence des décisions à long terme ainsi que l'adhésion de l'ensemble des partenaires du Groupe : collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires.

■ **Respect de l'environnement, éco-conception : une assurance de progrès durable.** Le respect de l'environnement, la réduction des consommations de ressources naturelles, la maîtrise de la consommation électrique et la recyclabilité des produits sont pris en compte dès la conception des produits et sur l'ensemble des sites de production du Groupe.

La démarche d'intégration de la protection de l'environnement dans le management de toutes les unités s'accompagne d'importants efforts de formation, impliquant tous les collaborateurs, sous la responsabilité directe des opérationnels.

L'effort de certification ISO 14001 s'est poursuivi en 2000 aux Etats-Unis, en Grèce et au Brésil. Au total, depuis la parution de la norme ISO 14001 en 1996, plus de 100 sites dans le monde ont été certifiés.

Lors de la conception des produits, les matières difficilement recyclables sont progressivement éliminées, et le Groupe s'est doté d'outils performants pour évaluer l'impact sur l'environnement de ses produits tout au long de leur cycle de vie. C'est le cas du logiciel d'aide à la conception EIME – Environmental Information & Management Explorer. Développé en partenariat avec d'autres grands industriels, il guide les concepteurs dans leurs choix de matériaux et de design.

La fonction Achat et la Recherche sont également associées à la démarche de sélection des meilleures techniques disponibles pour la fabrication des produits.

Schneider Electric participe activement à l'étude des filières de recyclage des produits électriques et électroniques en fin de vie et notamment au projet pilote ELEN, pour définir les modèles économiques de la collecte et de la valorisation des produits en fin de vie.

■ **Favoriser la réussite des jeunes : des collaborateurs engagés**  
Placée sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Schneider Electric pour l'insertion des jeunes incarne le dynamisme et l'ouverture du Groupe, les valeurs de responsabilité et de solidarité, l'esprit d'entreprise qui fondent sa culture.



Ses domaines d'intervention :

- l'aide aux associations d'insertion des jeunes, dans laquelle les collaborateurs du Groupe s'investissent personnellement,
- le soutien de causes nationales ou internationales, en faveur de l'enfance et des jeunes,
- l'accompagnement des projets de jeunes créateurs d'entreprise, auxquels elle apporte un soutien, financier et de compétences.

En 2000, la Fondation Schneider Electric a apporté son soutien à une centaine d'associations, dans les pays où le Groupe est présent. Parmi les projets soutenus, elle s'est associée au Mexique à la création de Jeux Olympiques pour des enfants handicapés des quartiers pauvres et à l'organisation d'un événement spécial à Noël pour des enfants démunis. En Iran, la Fondation a contribué à la réalisation d'un hôpital de 120 chambres, *Mahak Health Center*, spécialisé dans le traitement du cancer chez l'enfant et ouvert aux plus démunis. A Singapour, elle est partenaire de Singapour Minds, qui apporte un soutien scolaire et éducatif aux enfants souffrant de déficiences mentales.

L'opération L'Heure de l'Enfant illustre la volonté de l'entreprise de s'engager et d'associer ses partenaires dans cette direction. Plus de 60 % des collaborateurs ont participé à cette initiative, pionnière dans le monde de l'industrie, et plus de 2 millions d'euros ont été récoltés et alloués à des projets associatifs dans 50 pays.

#### Masterpact : les performances de l'éco-conception

Lancée internationalement en 2000, la nouvelle gamme de disjoncteurs et de tableaux Masterpact a intégré, dès sa conception, toutes les exigences de respect de l'environnement. Les résultats : une réduction de 20 à 50 % de la consommation de matières premières selon les produits qui contiennent tous moins

de 0,01 % de composés halogénés. En outre, leur consommation d'énergie a été réduite de 20 % lorsqu'ils sont en fonctionnement.

#### Avec l'appui du Groupe, ils vont créer leur entreprise

La fondation Schneider Electric soutient de jeunes créateurs d'entreprise.

En 2000, huit d'entre eux se sont partagé une dotation de 100 000 euros

et sont soutenus par le Groupe dans le cadre de mécénat de compétence.

Le Prix du Jury a été remporté par Fabien Morel, 27 ans, ingénieur SUPAERO, pour le dépôt d'un brevet de stockeur rotatif à cycle rectangulaire. L'objectif : gagner de la place pour le stockage en quantité importante de produits. Fabien Morel va désormais créer son entreprise pour l'exploiter.



**La Fondation Schneider Electric contribue à l'éducation et à la formation des jeunes dans les pays où le Groupe est présent.**

# Eco-conception des produits : des outils adaptés et complémentaires

Pour aider ses concepteurs à développer des produits de moindre impact sur l'environnement, le Groupe met à leur disposition plusieurs outils complémentaires.

- L'Analyse du Cycle de Vie (ACV) et l'analyse de la recyclabilité du produit prend en compte sa composition, ses procédés de fabrication et leur consommation, ses modalités d'élimination ou de recyclage en fin de vie et leur impact sur l'environnement. Elles permettent de déterminer les points critiques et les points d'optimisation.
- Le logiciel d'aide à la conception EIME (Environmental Information & Management Explorer) évalue, pour chaque option, l'intensité de matière et d'énergie utilisée, les déchets produits durant la fabrication, le taux de matériaux potentiellement dangereux ou difficilement recyclables, la réduction des déchets en fin de vie, les effets sur le réchauffement du climat. Il compare leurs performances environnementales, propose des solutions techniques et facilite l'intégration des fournisseurs dans la démarche.
- L'Intranet Environnement rassemble toutes les informations nécessaires aux concepteurs en matière de réglementations et de meilleures pratiques.
- L'Intranet de la Direction Scientifique et Technique permet d'optimiser le choix des plastiques et des techniques de marquage.

## *L'Heure de l'Enfant : 50 pays se sont engagés*

Le 20 novembre 2000, jour de la jeunesse à l'ONU, les collaborateurs de Schneider Electric ont manifesté leur engagement en offrant une heure de leur salaire à l'association de leur choix, pour aider les enfants et les jeunes en difficulté.

Un geste auquel la Fondation Schneider Electric a répondu en versant également une heure de rémunération nette de tous les salariés du Groupe au niveau mondial, soit 534 000 euros.

2 millions d'euros ont ainsi été collectés et reversés à 60 associations dans 50 pays œuvrant pour 5 grandes causes :

- le soutien aux orphelins
- un meilleur accès à la santé
- l'éducation et la formation professionnelle des jeunes en échec scolaire
- l'aide aux jeunes handicapés
- la lutte contre la violence à l'école comme à la maison.