

> *Notre nouveau
programme
d'Entreprise*

Londres, 13 janvier 2005

Notre nouveau programme d'entreprise



> *notre* **Vision**

- > **notre Vision**
- > notre Stratégie
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

« Apporter le meilleur du New Electric World à chacun, à tout moment et en tout lieu »

.....

➔ Dans un nouveau monde électrique **en rapide expansion**, nous offrons à nos clients plus de...

- Sécurité
- Fiabilité
- Performance
- Confort

...tout au long du **cycle de vie** de leurs installations

➔ Alors que « **Smart electricity** » et « **Smart automation** » sont déjà une réalité, nous continuerons à :

- Intégrer de l'intelligence et des capacités de communication dans nos produits et systèmes,
- En créant de nouvelles opportunités pour la gestion de l'énergie et des automatismes

- > **notre Vision**
- > *notre* Stratégie
- > *nos* Priorités
- > *nos* Engagements
- > *nos* Objectifs
- > *notre* Destination

« Apporter le meilleur du New Electric World à chacun, à tout moment et en tout lieu »

.....

→ Notre **ambition** est de devenir **la référence essentielle** de notre secteur et le leader dans la fourniture de **solutions et services totalement intégrés**, grâce à :

- Des partenariats privilégiés avec nos clients et intégrateurs
- La gamme de produits la plus exhaustive
- Une connaissance approfondie des applications de nos clients

→ Nos **valeurs**...

- Engagement envers les clients
- Respect des collaborateurs
- Obsession de la performance
- Esprit d'équipe
- Prise de risque
- Protection de l'environnement

...sont partagées par nos **équipes** dans le monde entier

> *notre* **Ambition** **Stratégique**

- > notre Vision
- > **notre Stratégie**
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

Programme NEW2004

Nos réalisations

.....

Croissance

- Excellente performance dans tous les **pays émergents**
- CA additionnel de **1,8 milliard €** grâce à des **acquisitions sélectives** avec un bon niveau de rentabilité
- Activité dans les **marchés matures** pénalisée en 2002-2003 par les conséquences de la bulle d'investissement (Etats-Unis)

Rentabilité

- Très bonne **résistance** sur l'ensemble du cycle économique
- Fort **impact** de la hausse de l'**euro** : à taux de change constants, les **objectifs** de marge brute et de marge opérationnelle auraient été **atteints**

Résultat net avant survaleurs

- Croissance annuelle moyenne de **~9%** sur 2002-2004

- > notre Vision
- > **notre Stratégie**
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

Où en sommes nous ?

Croissance

- Malgré une conjoncture difficile ces trois dernières années, nous conservons une **part de marché solide et rentable** dans l'**électromécanique**, notre activité historique
- Nous avons bénéficié d'une **croissance rapide et rentable** dans les **pays émergents**, bien supérieure à celle de nos marchés finaux, grâce aux solides positions acquises
- Nous devons nous développer dans des activités à **forte croissance** et/ou **moins cycliques**...
 - Automatismes du Bâtiment
 - Alimentation électrique sécurisée
 - Ultra terminal
 - Automatismes industriels
 - Services...pour continuer à élargir nos marchés accessibles

- > notre Vision
- > **notre Stratégie**
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

Où en sommes-nous ?

Rentabilité

- Nous avons su maintenir une **rentabilité élevée** par rapport à nos concurrents, même en **période de récession**
- Nous avons amélioré les segments peu rentables (Variateurs de Vitesse, Automatismes, Moyenne Tension) ou désinvesti (Haute Tension)
- Nous devons à présent accroître la **pérennité** de notre rentabilité en :
 - Résolvant le déséquilibre des coûts (Dollar / Euro, pays à bas coûts / pays à coûts élevés)
 - Améliorant la logistique
 - Optimisant les coûts de structure (informatique, efficacité de l'organisation)

- > notre Vision
- > **notre Stratégie**
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

Que se passe-t-il autour de nous ?

Attentes des clients

- La **fiabilité**, la **qualité** et l'**efficacité** de l'**énergie** sont perçues comme des facteurs essentiels
- Les clients attendent de leurs fournisseurs des **systèmes** et **services complets**
- La **performance technique** et la **qualité** demeurent d'importants facteurs de différenciation
- Les besoins en matière de systèmes intégrés sophistiqués, de **communications ouvertes** et d'**architecture globale** vont croissant
- Les **risques** sont moins bien **acceptés** : sécurité des bâtiments, gestion des risques industriels et traçabilité

- > notre Vision
- > **notre Stratégie**
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

Que se passe-t-il autour de nous ?

Tendances technologiques

- ➔ Plus d'**intelligence** incorporée dans les produits
- ➔ **Intégration** plus poussée des systèmes
- ➔ Services basés sur la technologie
- ➔ Maturité internet post-bulle
- ➔ Sans fil

- > notre Vision
- > **notre Stratégie**
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

Que voulons-nous faire ?

Ambition stratégique

*Devenir un fournisseur de solutions innovantes,
axé sur la croissance* grâce à :

- Un **portefeuille équilibré** entre les activités :
 - “Vaches à lait” et “stars”
 - Électromécanique et logiciels / électronique
 - Marchés Résidentiel, Energie & Infrastructures, en plus des Bâtiments et de l’Industrie
- Une culture privilégiant l’**innovation**, l’**esprit d’entreprendre**, la maîtrise des coûts, l’optimisation des capitaux employés et l’excellence dans l’**exécution**
- Des **implantations locales** doublées d’une **présence mondiale**

- > notre Vision
- > **notre Stratégie**
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

Que voulons-nous faire ?

Ambition stratégique

- Accroître les activités “**challenge**” : Services, Ultra Terminal & Automatismes Industriels
- Développer de “**nouvelles plates-formes de croissance**” :
 - Automatismes du bâtiment & sécurité
 - Alimentation électrique sécurisée
 - Systèmes & services de gestion de l'énergie
 - Capteurs pour machines répétitives
- Augmenter notre présence dans le **Résidentiel**, l'**Energie** & les **Infrastructures** pour atteindre une part de marché majeure
- Renforcer notre part de marché dans l'**Industrie** en :
 - Capitalisant sur nos grands comptes
 - Privilégiant les OEMs sur des segments ciblés afin de devenir le leader spécialiste des solutions d'automatismes pour les équipements industriels

- > notre Vision
- > **notre Stratégie**
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > nos Objectifs
- > notre Destination

Notre ambition



Atteindre une nouvelle
excellence

> *nos* Priorités Opérationnelles

Trois priorités opérationnelles pour atteindre l'excellence



Engagé pour la croissance

- > *notre* Vision
- > *notre* Stratégie
- > **nos** Priorités
- > *nos* Engagements
- > *nos* Objectifs
- > *notre* Destination



- ➔ **Capitaliser sur l'excellence commerciale**
- ➔ **Accélérer l'innovation et l'introduction de nouveaux produits**
- ➔ **Développer de nouvelles activités**

Capitaliser sur l'excellence commerciale

- > *our* Vision
- > *our* Strategy
- > ***our* Priorities**
- > *our* Commitments
- > *our* Targets
- > *our* Destination

- **Défendre** et **accroître** la **taille** du marché
 - Protéger les droits de propriété intellectuelle
 - Agir sur les standards, les réglementations et les codes
 - Industrialiser la valeur ajoutée des intermédiaires
- Cibler les **segments** de marché **appropriés**
- Intensifier la **formation** des clients à notre offre
- Renforcer la **prescription** de notre offre
 - Promouvoir nos solutions
 - Mettre en avant nos architectures préférées et nos produits innovants
- Développer la **proximité** client

growth

Accélérer l'innovation et l'introduction de nouveaux produits

- Optimiser la localisation des **centres de R&D**
 - Réduire de -30% le nombre de centres de R&D
 - Développer des centres de R&D en Chine (Shanghai) et en Inde (Bangalore)
- Nouer des **partenariats** technologiques
- Déployer un système d'information **unifié**
- Accélérer le **délai de commercialisation** des nouveaux produits
- **Retirer** plus rapidement les anciens produits

> *notre* **Vision**
> *notre* **Stratégie**
> **nos** **Priorités**
> *nos* **Engagements**
> *nos* **Objectifs**
> *notre* **Destination**

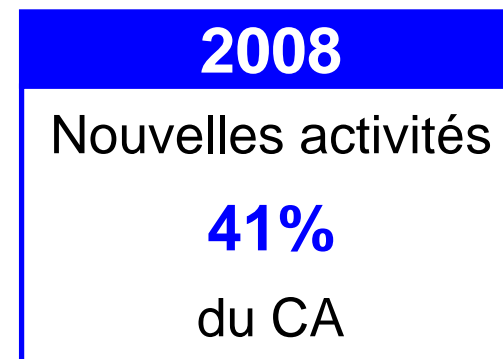
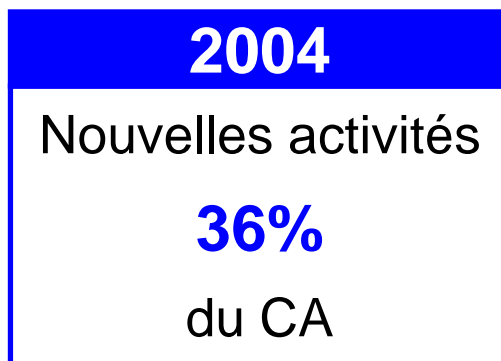
Objectif 2008 : 40% du CA générés par de nouveaux produits
(par rapport à ~20% aujourd'hui pour les produits < 4 ans)

growth

Développer de nouvelles activités

- > *notre* Vision
- > *notre* Stratégie
- > **nos** Priorités
- > *nos* Engagements
- > *nos* Objectifs
- > *notre* Destination

- Croissance organique **deux fois plus rapide** en
- Automatismes du bâtiment
 - Alimentation électrique sécurisée
 - Ultra terminal
 - Automatismes industriels
 - Services
- que** dans les activités **cœur**



Croissance :
+8%
dont Services
+15%

Efficace et opérationnel chaque jour

- > *notre* Vision
- > *notre* Stratégie
- > **nos** Priorités
- > *nos* Engagements
- > *nos* Objectifs
- > *notre* Destination



- ➔ Offrir un service client exceptionnel
- ➔ Déployer mondialement un système d'information cohérent
- ➔ Rééquilibrer la chaîne logistique au bénéfice de la croissance

Offrir un service client exceptionnel

- > *notre* Vision
- > *notre* Stratégie
- > **nos** Priorités
- > *nos* Engagements
- > *nos* Objectifs
- > *notre* Destination

- Temps de **réponse** accru
 - Réduire le taux d'appels perdus
 - Accroître le taux de réponse aux clients
- **Qualité** des produits encore supérieure
 - Réduire le taux de défaillance terrain
- **Logistique** aval optimisée
 - Améliorer le taux de livraison à temps
 - Réduire les coûts logistiques

Objectif 2008 : réduction des coûts logistiques de - 2%
(par rapport à ~7% du CA aujourd'hui)

Déployer mondialement un système d'information cohérent

> *notre* Vision
 > *notre* Stratégie
 > **nos** Priorités
 > *nos* Engagements
 > *nos* Objectifs
 > *notre* Destination

- Améliorer notre **efficacité opérationnelle** par la mise en place d'un système global avec des **processus harmonisés** :
 - 11 domaines communs : Ventes, Production, Achats, Qualité, Logistique, Projets, Services, Relations Clients, Finance, Contrôle de Gestion et Ressources Humaines
 - Conception et tests pilotes pendant deux ans : déploiement de 2007 à 2009 (23 000 utilisateurs répertoriés)
- Réduire les coûts informatiques grâce à l'**homogénéisation** et à la **gestion globale** des systèmes d'information

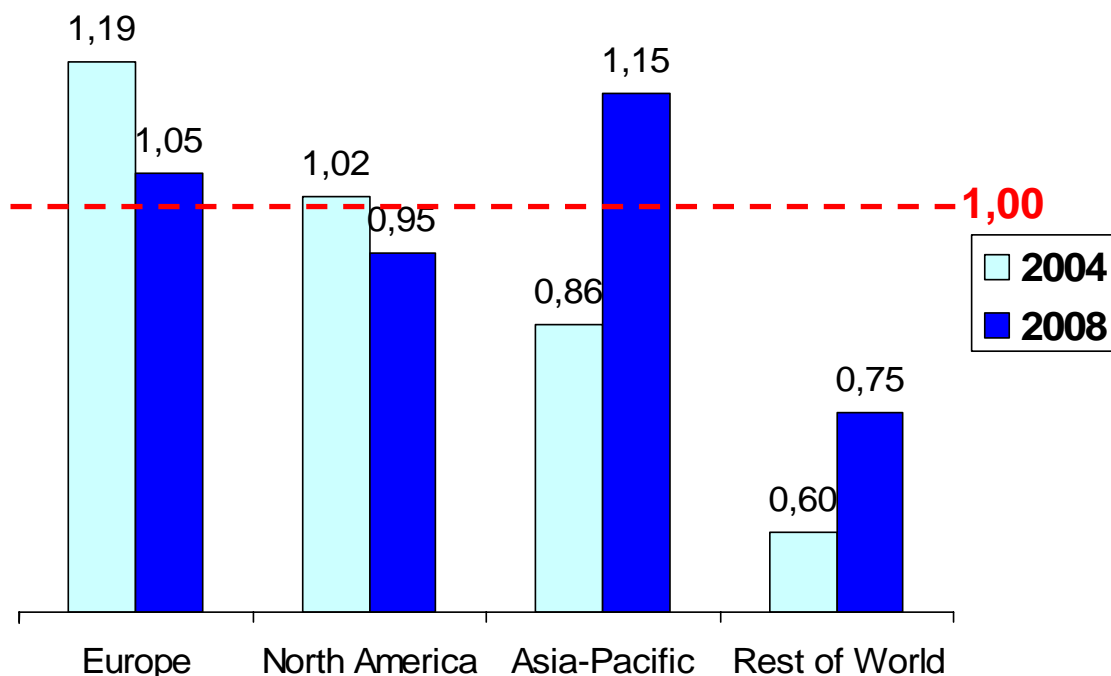
Objectif 2008 : réduction des coûts informatiques de - 1%
 (par rapport à plus de 4% du CA aujourd'hui)

Rééquilibrer la chaîne logistique au bénéfice la croissance

- Produire **plus près du client** afin d'améliorer la qualité de service, de réduire les coûts logistiques et les stocks
- **Rééquilibrer** les coûts de production par rapport au chiffre d'affaires pour limiter l'exposition aux devises et exploiter le potentiel des pays à bas coûts

- > *notre* Vision
- > *notre* Stratégie
- > **nos** Priorités
- > *nos* Engagements
- > *nos* Objectifs
- > *notre* Destination

Objectifs de coûts de production par rapport au CA par division opérationnelle



Des collaborateurs passionnés

- > *notre* Vision
- > *notre* Stratégie
- > **nos** Priorités
- > *nos* Engagements
- > *nos* Objectifs
- > *notre* Destination



- ➔ Améliorer la santé et la sécurité
- ➔ Développer les talents
- ➔ Libérer l'esprit d'entreprendre

people

Améliorer la santé et la sécurité

> *notre* Vision
> *notre* Stratégie
> **nos** Priorités
> *nos* Engagements
> *nos* Objectifs
> *notre* Destination

- Être parmi les meilleurs entreprises afin de garantir un **environnement sûr** à nos **salariés**
- Définir une **politique de sécurité** au niveau **global**
- Réduire le nombre de **jours perdus** dus à des **accidents du travail** de **-20%**
- Prêter une attention soutenue aux questions de **santé**

Développer les talents

> *notre* **Vision**
> *notre* **Stratégie**
> **nos Priorités**
> *nos* **Engagements**
> *nos* **Objectifs**
> *notre* **Destination**

- Renforcer les **qualités de leadership** et les **compétences**
 - Instaurer le 360° pour tous les managers
 - Développer “l’Université Schneider”
 - Anticiper les besoins en compétences

- **Attirer** et **fidéliser** les meilleurs éléments
 - Recruter auprès des écoles et des universités les plus prestigieuses
 - Déployer des outils de développement

- S’enrichir par la **diversité**

people

Libérer l'esprit d'entreprendre

- Mener à partir des **priorités du client**
- **Responsabiliser** les collaborateurs et leur faire **confiance**
- Eliminer le superflu et privilégier la rapidité
- **Reconnaître les entrepreneurs**

> *notre* **Vision**
> *notre* **Stratégie**
> **nos Priorités**
> *nos* **Engagements**
> *nos* **Objectifs**
> *notre* **Destination**

> *nos* Engagements

Nos bénéficiaires

“ Prendre de **nouveaux engagements** envers nos bénéficiaires ”

- > notre Vision
- > notre Stratégie
- > nos Priorités
- > **nos Engagements**
- > nos Objectifs
- > notre Destination

- Clients
- Collaborateurs
- Planète et Société Civile
- Actionnaires

Clients

“ *Priorité absolue et totale à la*
satisfaction *client* ”

> *notre* **Vision**
> *notre* **Stratégie**
> *nos* **Priorités**
> **nos Engagements**
> *nos* **Objectifs**
> *notre* **Destination**

- **Ecoute proactive**
- **Augmentation de 30% du taux de clients très satisfaits**
- **Réduction de 50% du taux de clients très insatisfaits**
- **Enquêtes de satisfaction trimestrielles dans les pays majeurs**

Collaborateurs

“ *Croître* **ensemble** ”

> *notre* **Vision**
> *notre* **Stratégie**
> *nos* **Priorités**
> ***nos* Engagements**
> *nos* **Objectifs**
> *notre* **Destination**

- ➔ **Ecoute proactive par des enquêtes de satisfaction auprès des salariés**
- ➔ **Communication interne et plans d'action vigoureux**
- ➔ **Bilans trimestriels dans les revues d'activité**

Planète et Société Civile

“ *Prendre des*
responsabilités ”

- > *notre* Vision
- > *notre* Stratégie
- > *nos* Priorités
- > **nos Engagements**
- > *nos* Objectifs
- > *notre* Destination

- ➔ **Mettre en place un nouveau baromètre pour mesurer la performance de 10 critères relatifs au Social, à l'Environnement, à la Communauté & au Gouvernement d'Entreprise**
- ➔ **Améliorer de manière radicale notre notation de responsabilité sociétale en la portant de 5/10 à 8/10**

Actionnaires

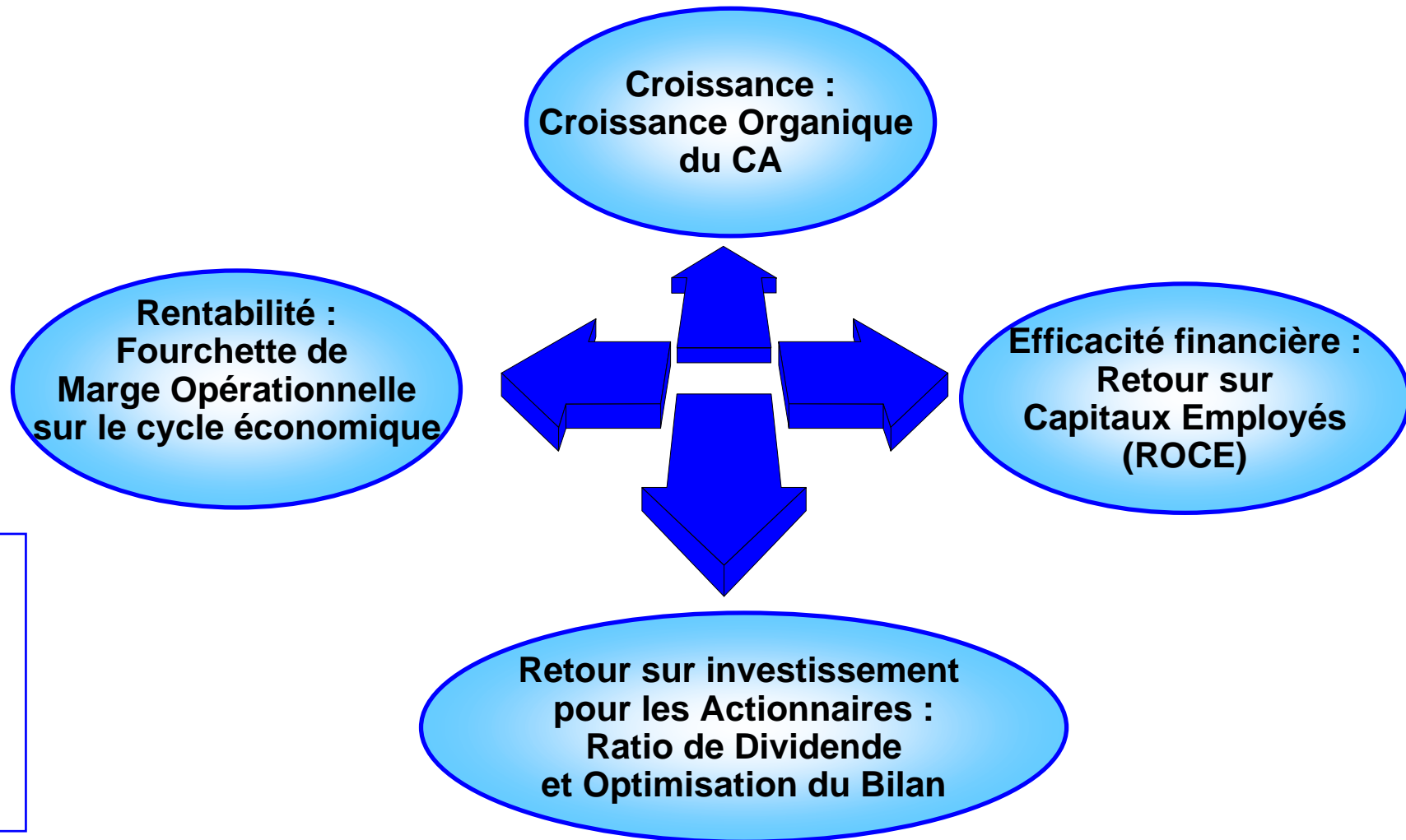
“ **Dépasser** *les performances*
du marché ”

- > notre **V**ision
- > notre **S**tratégie
- > nos **P**riorités
- > **nos Engagements**
- > nos **O**bjectifs
- > notre **D**estination

- ➔ **Devenir un générateur de croissance et être perçu comme tel**
- ➔ **Soutenir une rentabilité élevée tout au long du cycle économique**
- ➔ **Maximiser le retour sur capitaux employés (ROCE)**
- ➔ **Garantir aux actionnaires un retour sur investissement attrayant**

> *nos* Objectifs Financiers

Objectifs financiers : 4 dimensions



Objectifs financiers à 4 ans

Croissance Organique du CA

Nous démontrerons notre capacité à :

- dépasser les marchés finaux et gagner des parts de marché
- trouver de nouveaux relais de croissance
- résister aux fluctuations des cycles

Marge Opérationnelle sur le cycle économique

Nous capitaliserons sur nos leviers de productivité :

- rééquilibrage de la chaîne logistique
- amélioration de la logistique
- optimisation des coûts de structure (informatique, processus)

Retour sur Capitaux Employés (ROCE)

Nous optimiserons l'utilisation de la trésorerie :

- projets d'investissement internes
- besoins en fonds de roulement
- croissance externe

Retour sur investissement pour les Actionnaires

Nous délivrerons un retour sur investissement élevé aux actionnaires :

- optimisation du bilan
- politique agressive de distribution du dividende pour verser des fonds significatifs

- > *notre Vision*
- > *notre Stratégie*
- > *nos Priorités*
- > *nos Engagements*
- > **nos Objectifs**
- > *notre Destination*

Croissance

Objectifs Groupe	Plans d'actions						
<p><i>Dans l'hypothèse d'une croissance annuelle de 3% de nos marchés finaux</i></p> <p>Croissance Organique du CA \geq 5%</p> <p>dont :</p> <table><tbody><tr><td>➤ Activités cœur</td><td>4%</td></tr><tr><td>➤ Nouvelles activités</td><td>2x cœur</td></tr><tr><td>➤ Pays émergents</td><td>10%-15%</td></tr></tbody></table>	➤ Activités cœur	4%	➤ Nouvelles activités	2x cœur	➤ Pays émergents	10%-15%	<p>Les objectifs sont déterminés par type d'activité et ventilés par division opérationnelle</p>
➤ Activités cœur	4%						
➤ Nouvelles activités	2x cœur						
➤ Pays émergents	10%-15%						

- > notre Vision
- > notre Stratégie
- > nos Priorités
- > nos Engagements
- > **nos Objectifs**
- > notre Destination

Rentabilité

Objectifs Groupe	Plans d'actions
<p>Générer une</p> <p>Marge Opérationnelle</p> <p>entre 12,5% et 14,5%</p> <p>tout au long du cycle économique</p> <p>selon les normes françaises</p> <p><i>(la conversion aux normes IFRS ne devrait pas avoir d'impact significatif)</i></p>	<p>Rééquilibrage par division opérationnelle de la chaîne logistique</p> <p>Logistique & service client</p> <p>Optimisation des systèmes d'information et des processus</p> <p>Productivité industrielle & sur les coûts de structure</p>

- > notre **Vision**
- > notre **Stratégie**
- > nos **Priorités**
- > nos **Engagements**
- > **nos Objectifs**
- > notre **Destination**

Retour sur les capitaux employés (ROCE)

Objectifs Groupe	Plans d'actions
<p><i>Selon notre précédente hypothèse de croissance du marché</i></p> <p>Augmenter</p> <p>le ROCE avant impôt</p> <p>de 2% à 4%</p> <p>par rapport à 2004</p>	<p>Objectifs spécifiques de ROCE pour :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Acquisitions : poursuite de la politique actuelle (ROCE > coût du capital dans un délai maximum de trois ans)➤ Projets : règles établies au sein des fonctions centrales (produits, industrialisation)➤ Entités opérationnelles : méthodologie harmonisée à déployer au sein du Groupe

- > *notre* **Vision**
- > *notre* **Stratégie**
- > *nos* **Priorités**
- > *nos* **Engagements**
- > **nos Objectifs**
- > *notre* **Destination**

Retour sur investissement pour les Actionnaires

Objectifs Groupe

Retour sur investissement total des **Actionnaires** \geq **Concurrents**

Ratio annuel de **distribution du dividende** ~ **50%** du résultat net avant survaleurs contre 39% en 2004

Optimisation du bilan par effet de levier avec un ratio d'endettement de 30-40% d'ici à **2 ans**

Plans d'actions

Selon nos précédentes hypothèses et grâce à un autofinancement élevé, nos ressources devraient s'établir à ~ 3,0 Milliards € sur 2 ans et seront utilisées

- en plus de la politique régulière de dividende,
- pour des rachats d'actions et des acquisitions rentables

- > *notre* **Vision**
- > *notre* **Stratégie**
- > *nos* **Priorités**
- > *nos* **Engagements**
- > **nos Objectifs**
- > *notre* **Destination**

> *notre* Destination

Notre destination **l'Excellence**

- Une excellente entreprise pour faire du business
 - Un excellent endroit où travailler
 - Un excellent partenaire mondial
- Et*
- Un excellent investissement