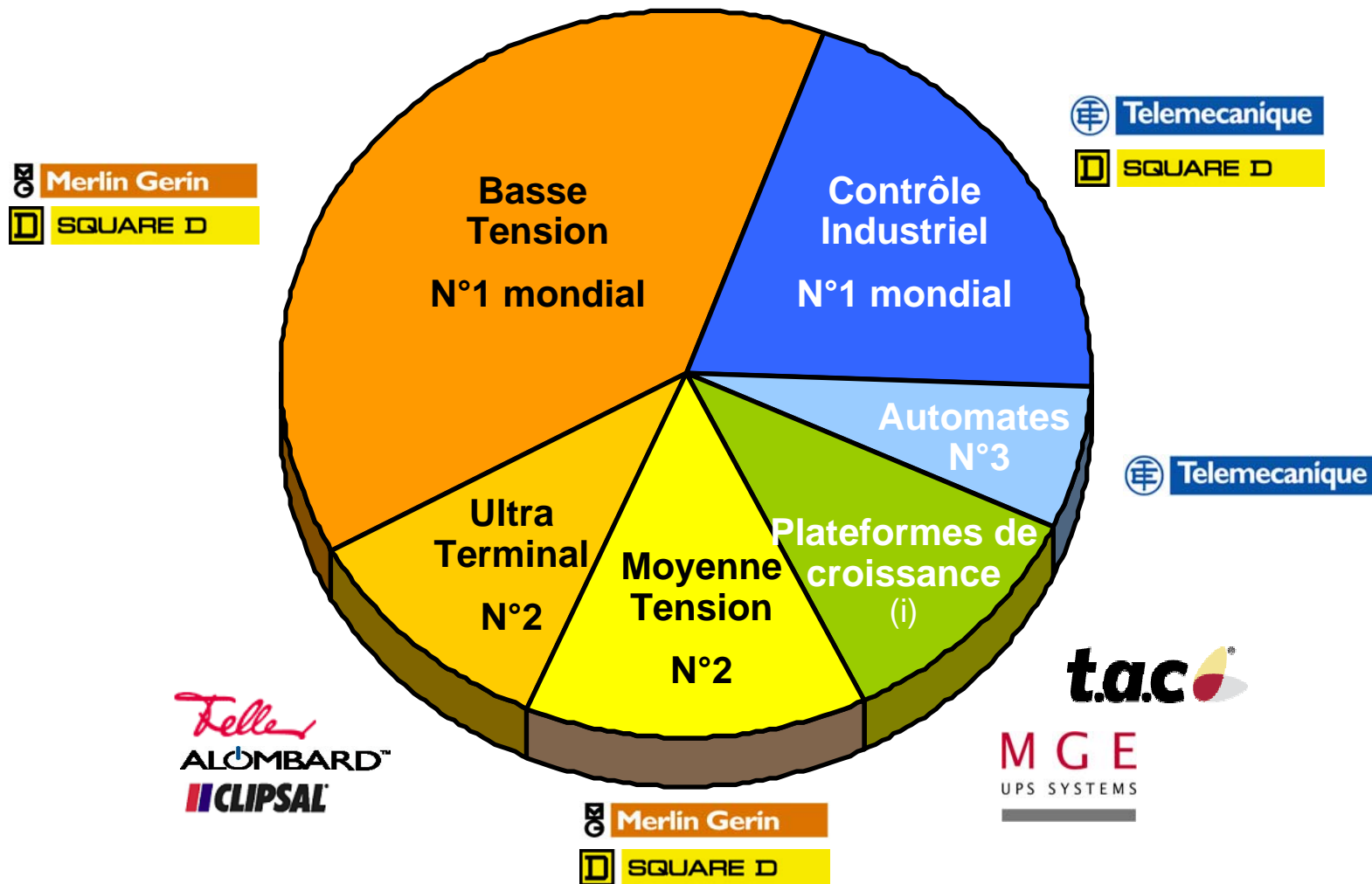


> *Résultats Annuels* **2004**

Paris, 17 février 2005

Nous sommes le leader mondial du Power & Control



Notre ambition



Atteindre une nouvelle
excellence

> *les* **Faits Marquants**

Une excellente performance en 2004 : forte croissance de tous les indicateurs

	M€	Variation
→ Chiffres d'affaires	10 365	+18%
→ Résultat d'exploitation	1 311	+30%
→ Résultat net avant survaleurs	782	+25%
→ Autofinancement d'exploitation	1 260	+34%
→ Dividende net (€)	1,80	+64%

> les Faits Marquants

> les Plans d'Actions
Opérationnels

> les Résultats
Financiers

> les Perspectives

Chiffre d'affaires : **+18%**

- Croissance organique la plus élevée depuis 10 ans, supérieure à celle de l'année 2000 **+8,5%**
- Rythme de croissance soutenu en Amérique du Nord & reprise de l'activité en Europe de l'Ouest
- Croissance amplifiée par nos initiatives de croissance
- Excellente performance dans les pays émergents
- Contribution significative des acquisitions : TAC, Andover Controls, MGE UPS, Clipsal, Kavlico **€1,2 Mds**

> **les Faits Marquants**

> *les Plans d'Actions Opérationnels*

> *les Résultats Financiers*

> *les Perspectives*

Une capacité à générer une croissance élevée, significativement supérieure à nos marchés

Résultat d'exploitation : **+30%**

- Forte croissance du chiffre d'affaires **+18%**
- Productivité industrielle soutenue avec absorption de l'impact des matières premières
- Maîtrise des coûts de structure tout en investissant dans les pays en forte croissance
- Effets de change toujours défavorables **-0,6pt**
- Progression significative de la marge opérationnelle **+1,1pt**

> **les Faits Marquants**

> *les Plans d'Actions Opérationnels*

> *les Résultats Financiers*

> *les Perspectives*

Une capacité à améliorer notre rentabilité grâce à notre productivité & malgré les effets adverses

Une volonté d'investir dans des activités à fort potentiel de croissance ...

> **les Faits Marquants**

> *les Plans d'Actions Opérationnels*

> *les Résultats Financiers*

> *les Perspectives*

Activités cibles

- Dialogue Homme Machine
- Automatismes du Bâtiment & Sécurité
- Ultra Terminal
- Alimentation sécurisée
- Capteurs pour machines

Sociétés acquises

- Digital Electronics
- TAC
- Andover Controls
- Clipsal Pacifique
- MGE UPS Systems
- Kavlico

Croissance

+17%

+6%

+5%

+10%

+22%

... tout en offrant à nos actionnaires un retour sur investissement attractif grâce à notre capacité à générer une trésorerie élevée

> *les* Plans d'Actions Opérationnels

growth

Une forte croissance organique, supérieure à celle de nos marchés

- > les Faits Marquants
- > **les Plans d'Actions Opérationnels**
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives

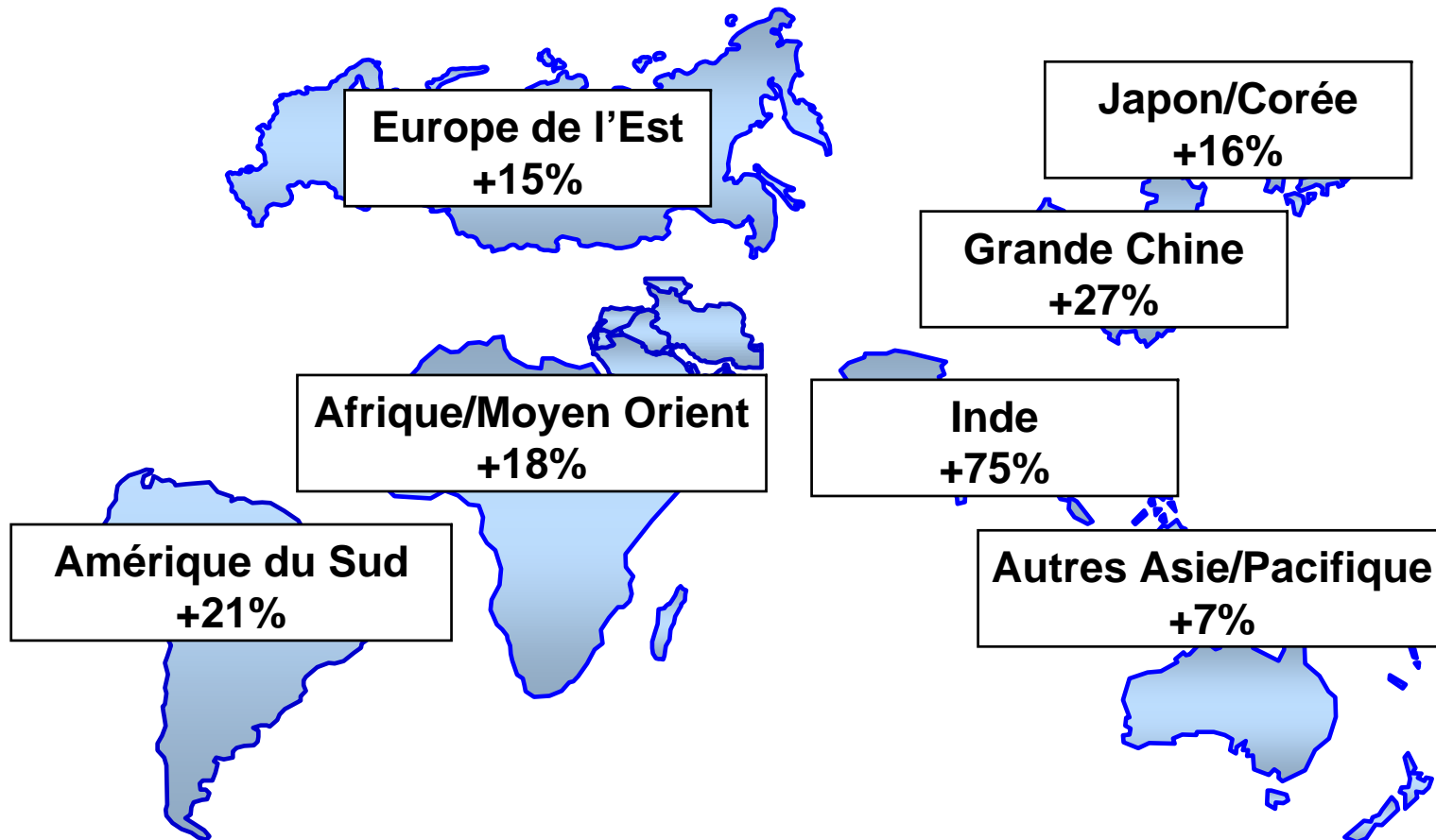
- Une croissance organique de **+8,5%** en 2004, très supérieure à celle de nos marchés
- Un profond **repositionnement** au niveau de la géographie et des activités : nouveau **profil** de croissance
- **27%** du chiffre d'affaires dans les **pays émergents**
 - Solides positions de leader
 - Modèle d'entreprise adapté
- **36%** du chiffre d'affaires dans de **nouvelles activités**
 - Automatismes Industriels & du Bâtiment
 - Alimentation sécurisée
 - Ultra Terminal
 - Services

growth

Positionnement dans les pays émergents à forte croissance

+20%

- > les Faits Marquants
- > **les Plans d'Actions Opérationnels**
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives



27% du chiffre d'affaires en 2004 contre 20% en 2001

growth

Positionnement dans des activités à potentiel de croissance élevé

+10%

→ Alimentation sécurisée

530 M€

- MGE UPS Systems



→ Automatismes du Bâtiment

470 M€

- TAC & Andover Controls

→ *Tour Andover Controls*



→ Capteurs pour machines

270 M€

- Crouzet & Kavlico

Total plateformes de croissance : € 1.3 Mds

> les Faits Marquants

> les Plans d'Actions
Opérationnels

> les Résultats
Financiers

> les Perspectives

growth

Ultra Terminal : croissance **x2** en Europe et dans le Reste du Monde

→ **10%** du chiffre d'affaires total soit **€1,1 Mds**

→ **N°2** mondial avec une progression continue

→ Un plan d'offre mondial par enrichissement mutuel des catalogues en capitalisant sur :

- Les offres Ultra Terminal des sociétés acquises
- La présence mondiale de Schneider Electric

→ Une croissance **2x** plus rapide que dans les activités cœur en Europe et dans le Reste du Monde

→ Une très bonne performance de Clipsal en 1^{ère} année avec une croissance **>15%** en Asie

> les Faits Marquants

> **les Plans d'Actions Opérationnels**

> les Résultats Financiers

> les Perspectives

growth

Services : croissance de **+14%**

→ Un développement continu sur les 3 dernières années : croissance supérieure à 15% et doublement des effectifs

→ **8%** du chiffre d'affaires aujourd'hui

→ Des facteurs de croissance importants

- Qualité de l'énergie
- Économies d'énergie
- Productivité industrielle
- Technicité des installations

**Services de support
à la base installée
et de performance**

→ Un accent mis sur le conseil, le diagnostic et la simulation

→ **14%** de croissance du chiffre d'affaires en 2004

> les Faits Marquants

> **les Plans d'Actions
Opérationnels**

> les Résultats
Financiers

> les Perspectives

Automatismes : un solide vecteur de croissance

→ Lancement de nouveaux produits stratégiques ...

■ **Automates programmables**


- Plateforme Unity V2, renouvellement de la gamme “High End” achevé
- Gamme Zelio Logic en “Low End Control”
- ATV 31, produit compact de milieu de gamme

■ **Variateurs de vitesse**

... dont les premiers résultats sont supérieurs aux attentes

→ Double stratégie canaux et marques réussie en **Dialogue Homme Machine**

■ Schneider Electric avec  **Telemecanique**

■ Acquisition Digital avec  **Pro-face**
Human Machine Interface

→ Ouverture du China Automation Center à Shanghai

→ **15%** de croissance dans les Automatismes appliqués à la Distribution Electrique

- > les Faits Marquants
- > **les Plans d'Actions Opérationnels**
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives

Une innovation continue grâce à l'excellence technique

→ Mise en place d'un processus de gestion de projet et d'un système d'information **unifiés**

→ **Regroupement** efficace des centres de R&D dans les pays matures

- Centre Scientifique & Technologique
 - Centre Protection de Puissance & Contrôle
 - Sites leader dans l'Ultra Terminal en Europe
- } Grenoble (France)

→ **Développement** rapide de centre de R&D dans les pays émergents

- Shanghai (Chine), Bangalore (Inde) & Monterrey (Mexique)

→ Capitalisation sur des **partenariats** technologiques

- Toshiba, IBM, Fuji, Tata

> les Faits Marquants

> les **Plans d'Actions Opérationnels**

> les Résultats Financiers

> les Perspectives

growth

Nos nouveaux produits



Disjoncteur
vide MT
Evolis 24 kV



Relais intelligent
Zelio Logic



Appareillage électrique
haut de gamme
Gamme Unica



Variateur
de vitesse
ATV 31



Disjoncteur boîtier moulé
jusqu'à 250 A
EasyPact 250



Disjoncteur de puissance
nouvelle technologie
Masterpact NT



Petit automate
programmable
Extension Twido



Plateforme pour
automates programmables
Unity V2

Une productivité industrielle soutenue

(en M€)

Réalisé
En 2004

Cumul
Fin 2004

Objectif
NEW2004

Achats	133	333	170
'Lean Manufacturing'	65	168	110
Autres plans	32	56	45
Productivité brute	230	557	
Inflation des coûts matières et salariaux (i)	(125)	(189)	
Productivité nette	105	368	325

> les Faits Marquants

> **les Plans d'Actions
Opérationnels**

> les Résultats
Financiers

> les Perspectives

(i) Dont 50 M€ de hausse des coûts de matières premières en 2004

Lancement des plans de rééquilibrage des coûts

→ **Doublement** du **rythme** de rééquilibrage des coûts en 2004

→ Achats

- Plans de **localisation** en cours pour la Chine, l'Inde, le Mexique & l'Europe de l'Est
- Mise en place d'équipes dédiées aux achats **internationaux** à Shanghai, Bangalore & Budapest

→ Production

- Poursuite du transfert vers les pays émergents en 2004 : **5** nouvelles usines en Chine & **3** dans le reste de l'Asie
- Au cours des 3 dernières années, ajout de **23** sites de production dans les pays émergents et fermeture de **34** usines dans les pays matures

→ Fonctions de support

> les Faits Marquants

> **les Plans d'Actions Opérationnels**

> les Résultats Financiers

> les Perspectives

Des plans de productivité industrielle réussis

- > les Faits Marquants
- > **les Plans d'Actions Opérationnels**
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives

- “Lean Manufacturing”
 - Qualité & Analyse de la Valeur
 - Six Sigma
 - Rationalisation des sites industriels
 - Achats
 - Globalisation
 - Accélération des consultations et changements de fournisseurs
 - Internationalisation
- } Accélération du déploiement

Début d'optimisation de la logistique

- > les Faits Marquants
- > **les Plans d'Actions Opérationnels**
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives

- Amélioration constante de la qualité du service client depuis 3 ans
- Premiers résultats du processus de simplification : réduction du nombre de centres logistiques
- Ouverture d'un centre de distribution pour la zone Asie-Pacifique à Hong-Kong
- Elaboration d'un plan détaillé au niveau du Groupe et des Opérations

Contrôle des coûts de structure dans les pays matures

- > les Faits Marquants
- > **les Plans d'Actions Opérationnels**
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives

- Augmentation des coûts de structure totaux limitée :
 - 5,5% hors effets de change et de périmètre
 - 8,5% de croissance organique du chiffre d'affaires
- Diminution des coûts de structure en % du chiffre d'affaires :
 - 30,8% en 2003
 - 29,9% en 2004
 } - 0,9pt
- Légère baisse des coûts de structure dans les pays matures à périmètre et change constants
- Accroissement des coûts de structure dans les pays émergents lié aux investissements commerciaux

Investissement dans les pays à forte croissance

- Implantation de filiales dans de nouveaux pays
- Renforcement de la présence dans les zones de croissance
- Priorité au développement de la force de vente
- Création d'un centre de distribution pour l'Asie-Pacifique à Hong-Kong
- Performance des acquisitions (Clipsal, Digital et Wangao) conforme aux attentes

- > les Faits Marquants
- > **les Plans d'Actions Opérationnels**
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives

Des actions pour le développement des collaborateurs

- Forte augmentation de l'internationalisation et de la diversité
- Augmentation de **60%** des participants aux programmes de la "Schneider University" en 2004
- Fort renforcement des compétences en France
- **100%** des collaborateurs sondés sur les 3 dernières années
- **100%** des collaborateurs avec une part de rémunération variable indexée sur la performance
- 18 000 managers accédant à une base de données mondiale
- **4%** d'actionnariat salarié

> les Faits Marquants

> **les Plans d'Actions Opérationnels**

> les Résultats Financiers

> les Perspectives

> *les* Résultats Financiers

Faits marquants des résultats annuels

→ Forte croissance du chiffre d'affaires **+18%**

- Croissance organique élevée : **+8,5%**
- Contribution des acquisitions : **€1,2 Mds**

→ Forte progression du résultat d'exploitation **+30%**
& du résultat net avant survaleurs **+25%**

→ Progression significative de la marge opérationnelle **+1,1pt**

- Absorption des effets de change défavorables & de la dérive des coûts de matières premières
- Productivité industrielle soutenue
- Maîtrise des coûts de structure

→ Autofinancement d'exploitation en croissance de **+34%**
et autofinancement libre équivalent à **8%** du CA (€0,8 Mds)

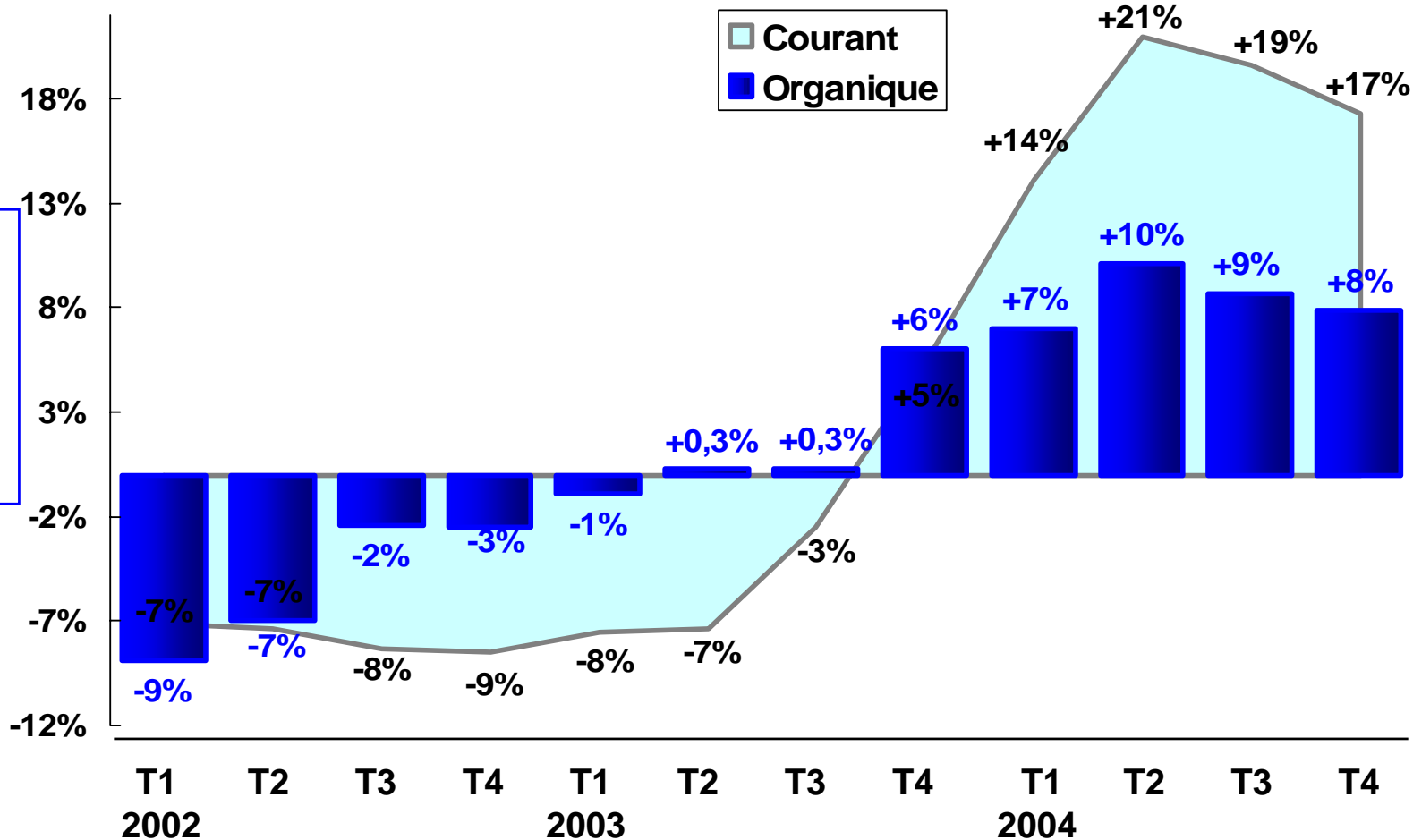
> les Faits Marquants

> les Plans d'Actions Opérationnels

> les Résultats Financiers

> les Perspectives

Une forte dynamique de croissance du chiffre d'affaires



- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

(Évolution du CA trimestriel vs trimestre équivalent de l'année précédente)

Une forte progression du résultat d'exploitation & du résultat courant

(en M€)

2004

2003

Δ 04/03

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

Chiffre d'affaires	10 365	8 780	+18%
Marge brute	4 400	3 717	
en % CA	42,5%	42,3%	+0,2pt
Résultat d'exploitation	1 311	1 007	+30%
en % CA	12,6%	11,5%	+1,1pt
Résultat financier	(66)	(53)	
Résultat courant	1 245	954	+30%
en % CA	12,0%	10,9%	+1,1pt

Une forte progression organique du résultat d'exploitation

+25%

(en M€)

Productivité industrielle nette

2003

1 007

+314

Volume & prix

+105

-164

Coûts de structure

-103

Effets de change

+152

Périmètre

2004

1 311

Évolution hors effets de change et de périmètre

△ **04/03**

+25%

-10%

+15%

+30%

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

Une progression de la marge au 2nd Sem malgré l'impact des matières premières

(en M€)

1S 2004

%CA

2S 2004

%CA

	<u>1S 2004</u>	<u>%CA</u>	<u>2S 2004</u>	<u>%CA</u>
Chiffre d'affaires	4 984		5 381	
Marge brute	2 130	42,7%	2 270	42,2%
Coûts de structure	(1 559)	-31,2%	(1 530)	-28,5%
Résultat d'exploitation	571	11,5%	740	13,7%

> les Faits Marquants

> les Plans d'Actions Opérationnels

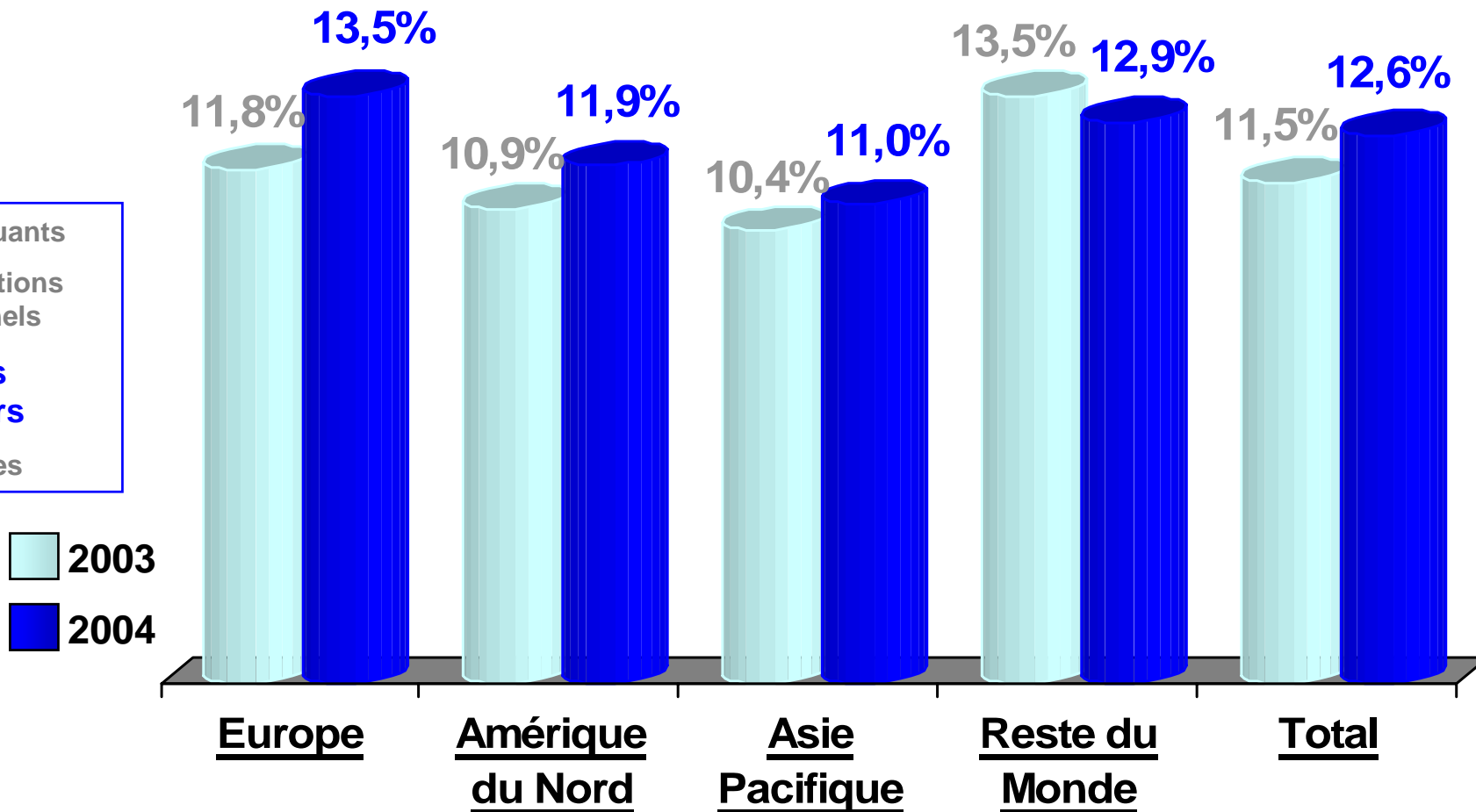
> **les Résultats Financiers**

> les Perspectives

- ➔ Progression significative du chiffre d'affaires au 2nd Sem : tendance positive de l'activité et effet de la saisonnalité
- ➔ Marge brute impactée par la hausse des matières premières
- ➔ Maîtrise des coûts de structure avec une baisse en valeur

Marge opérationnelle par zone géographique

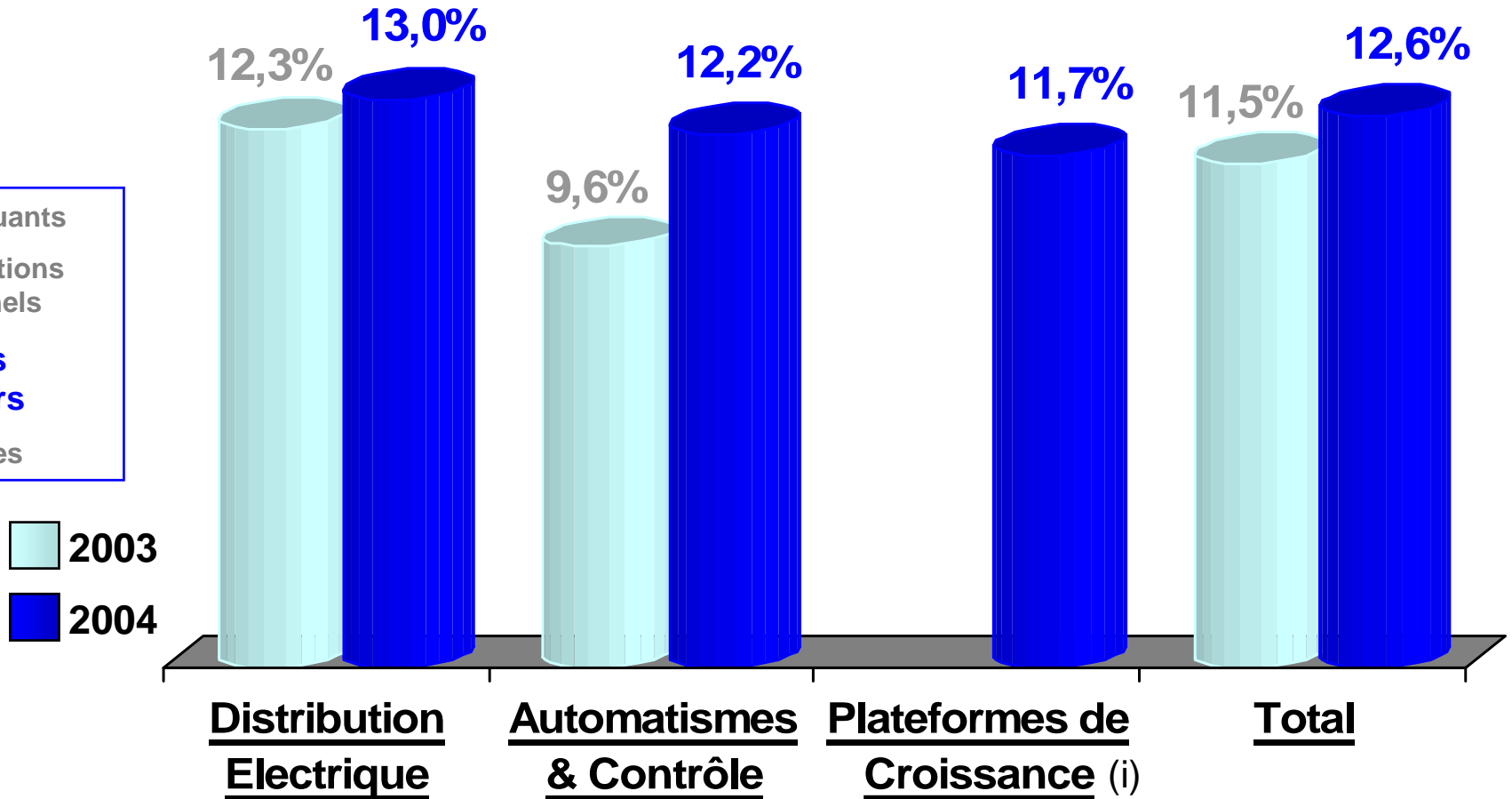
- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives



(Avec ventilation des plateformes de croissance par zone géographique)

Marge opérationnelle par activité

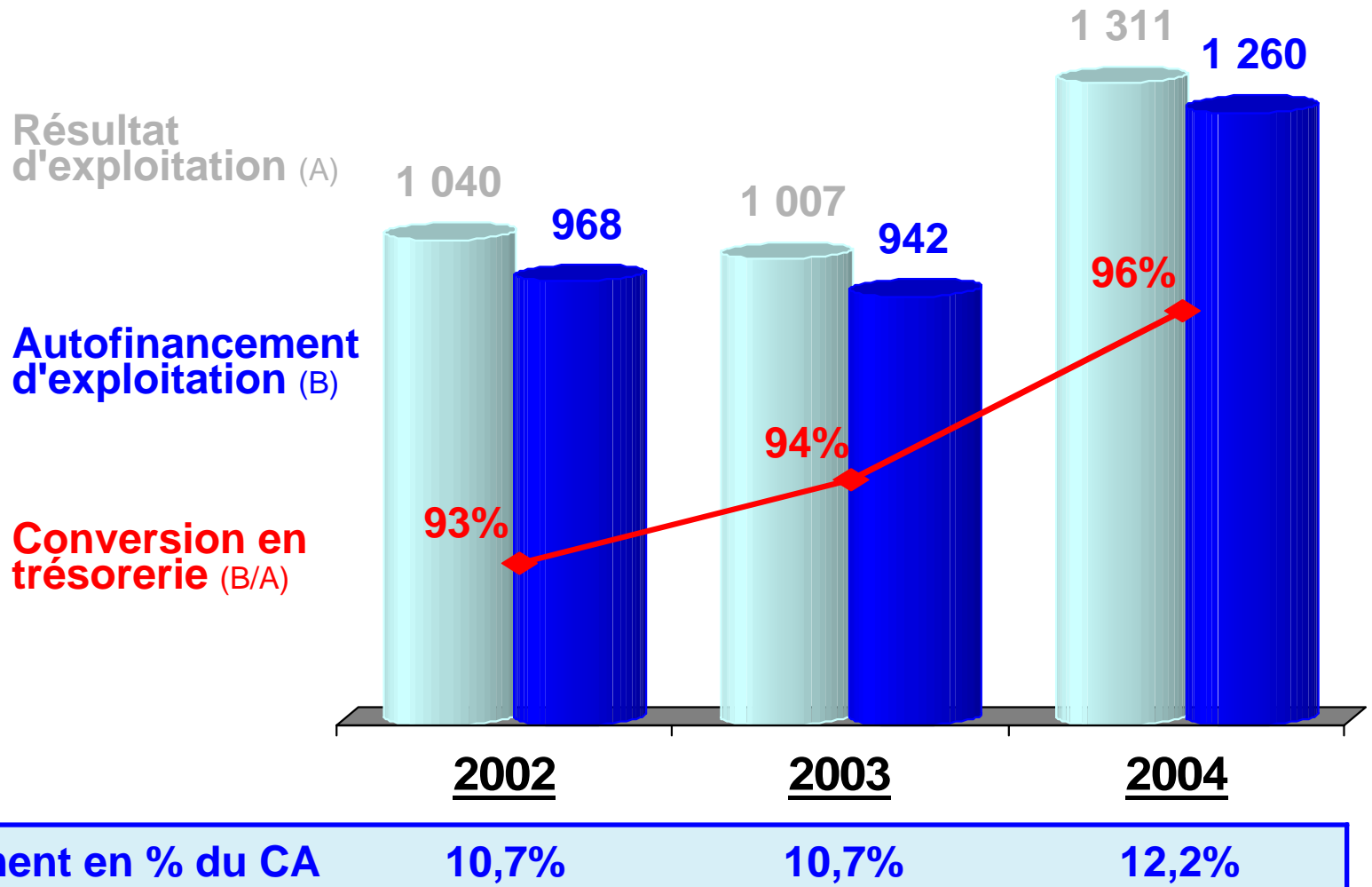
- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives



(i) Automatismes du Bâtiment, Alimentation sécurisée, Capteurs pour machines

Une conversion du résultat d'exploitation en autofinancement élevée

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives



Une forte progression du résultat net avant et après survaleurs

(en M€)

2004

2003

Δ 04/03

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

Résultat courant	1 245	954	+30%
Résultat exceptionnel	(96)	(164)	
Impôts	(333)	(127)	
Autres	(34)	(39)	
Résultat net avant survaleurs	782	624	+25%
Amortissement des survaleurs	(217)	(191)	
Résultat net après survaleurs	565	433	+30%

Une forte progression du bénéfice net par action et du dividende proposé

(en €)

2004

2003

Δ 04/03

Nombre moyen d'actions (M)	220,9	223,1	-1%
-----------------------------------	--------------	--------------	------------

BNPA <u>avant</u> survaleurs	3,54	2,79	+27%
-------------------------------------	-------------	-------------	-------------

BNPA <u>après</u> survaleurs	2,56	1,94	+32%
-------------------------------------	-------------	-------------	-------------

Dividende par action - net (i)	1,80	1,10	+64%
---------------------------------------	-------------	-------------	-------------

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

(i) dividende proposé à l'assemblée générale, payable en numéraire le 17 mai 2005

Une forte génération de trésorerie et une situation financière solide

(en M€)

2004

2003

Autofinancement d'exploitation

1 260

942

Investissements industriels - nets

(284)

(265)

Variation du BFR

(137)

312

Autofinancement libre (avant dividende)

839

989

Capitaux propres consolidés

7 644

7 734

Endettement financier net

485

(399)

Notation financière (Standard & Poors)

A

A

> les Faits Marquants

> les Plans d'Actions Opérationnels

> les Résultats Financiers

> les Perspectives

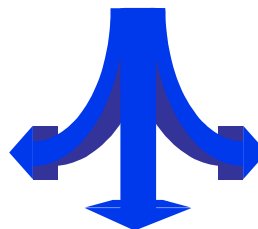
Nous investissons dans la croissance et offrons un retour attractif à nos actionnaires

(Principaux éléments des flux de trésorerie, en M€)

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

**Autofinancement libre
(activités d'exploitation)**
839

**Variation de la
trésorerie nette**
884



**Rémunérer nos actionnaires
(dividendes 334,
rachats d'actions 278)**
612

**Réaliser des acquisitions
(dont MGE UPS, Kavlico
et Andover Controls)**
1 129

En 2004, nous avons racheté 5,4 M actions et en avons annulé 7 M

Une progression significative du retour sur capitaux employés **+2,4pts**

(en M€)

2004

2003

Variation

	<u>2004</u>	<u>2003</u>	<u>Variation</u>
Capitaux employés moyens (i)	9 300	8 617	+8%
Résultat d'exploitation	1 311	1 007	+30%
ROCE (avant impôts)	14,1%	11,7%	+2,4pts

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

- ➔ Maîtrise des capitaux employés dans une année de forte croissance du chiffre d'affaires de +18%
- ➔ Augmentation limitée des investissements industriels : +7%

(i) Capitaux employés = capitaux propres totaux + endettement financier net
- amortissement cumulé des écarts d'acquisition

Des comptes aux normes IFRS très proches des comptes français...

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

	Comptes Français	Comptes IFRS	Variation
→ Résultat d'exploitation <i>Marge opérationnelle</i>	1 311 12,6%	1 287 12,4%	-0,2pt
→ Résultat net avant survaleurs	782	824	+5%
→ Capitaux propres d'ouverture	7 734	7 230	-7%
→ Endettement net	485	490	+1%

... comme attendu et grâce à l'application de politiques comptables prudentes

Une rentabilité équivalente en normes comptables IFRS

(en M€)

Impact
2004

Marge

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

Résultat d'exploitation - FR

1 311

12,6%

Capitalisation des projets R&D

46

Écarts actuariels sur retraites

38

80

Coût des stocks options

(9)

Autres ajustements

5

Coûts de restructuration

(96)

Autres reclassements

(8)

Résultat d'exploitation - IFRS

1 287

12,4%


0,2pt

Un résultat net supérieur en normes comptables IFRS

(en M€)

Impact
2004

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > **les Résultats Financiers**
- > les Perspectives

Résultat net avant survaleurs - FR	782	 +5%
Ajustements sur résultat d'exploitation	80	
Autres	(6)	
Effet d'impôt sur ajustements	(32)	
Résultat net - IFRS	824	

> *les* Perspectives

Des objectifs financiers ambitieux dans le cadre de notre programme **new²**

➔ **Schneider Electric s'est fixé des objectifs financiers ambitieux sur la période 2005-2008 :**

- > *les* **Faits Marquants**
- > *les* **Plans d'Actions Opérationnels**
- > *les* **Résultats Financiers**
- > *les* **Perspectives**

- **Croissance organique $\geq 5\%$**
- **Rentabilité opérationnelle (en normes IFRS) entre **12,5%** et **14,5%****
- **Efficacité financière : hausse du ROCE de **2%** à **4%****
- **Retour sur investissement pour les actionnaires : Ratio de distribution du dividende $\sim 50\%$ & Optimisation du bilan d'ici à **2 ans****

Les perspectives pour 2005

➔ Dans les conditions économiques actuelles, nous nous fixons comme objectifs pour 2005 :

- > les Faits Marquants
- > les Plans d'Actions Opérationnels
- > les Résultats Financiers
- > les Perspectives

- Une croissance organique du chiffre d'affaires de **+5%** à **+6%**
- Une progression du résultat d'exploitation (en normes IFRS) de **+10%**

Building

a *New Electric World*

