

# Résultats Annuels 2003

*Paris, 20 février 2004*

**Merlin Gerin**  
**Square D**  
**Telemecanique**



**Schneider**  
 **Electric**

*Building a New Electric World*



Les faits marquants

H. Lachmann

La revue de l'année 2003

A. Giscard d'Estaing

Nos priorités pour 2004

J.P. Tricoire

Notre stratégie de croissance

H. Lachmann

## Une priorité donnée à la croissance interne...

- ➔ **Présence précoce dans l'ensemble des pays émergents**
  - Plus de 25% du chiffre d'affaires avec une croissance de +12%
  - Croissance exceptionnelle en Chine (+22%) et Europe de l'Est (+14%)
- ➔ **Exécution réussie de nos plans spécifiques et progression de nos parts de marchés en Amérique du Nord**
- ➔ **Renforcement de la couverture de nos marchés par une meilleure utilisation de notre offre de produits et la pénétration de nouveaux segments (marchés Résidentiel et Industrie)**
- ➔ **Priorité à l'innovation & nombreux lancements de produits**



Retour à la croissance du chiffre d'affaires en 2003 : +1,4%  
avec des gains de parts de marchés (US, Asie, Europe de l'Est)

*Évolution du chiffre d'affaires en données constantes*

## ...renforcée par la constitution de nouvelles plateformes de croissance...

### ➔ Une stratégie ciblée d'acquisitions

- Segments spécifiques en automatismes & contrôle
- Automatismes du bâtiment
- Marché Résidentiel
- Alimentation sécurisée
- Services à valeur ajoutée

### ➔ Une exécution rigoureuse sur les 12 derniers mois

- ✓ Digital Electronics : décembre 2002
- ✓ T.A.C : août 2003
- ✓ Clipsal : décembre 2003
- ✓ MGE UPS : février 2004
- ✓ T.A.C, MGE UPS



Un chiffre d'affaires additionnel de 1,3 Md EUR en année pleine avec une marge opérationnelle moyenne de 11%

## ...et conjuguée à l'exécution continue de nos plans d'efficacité

- ➔ **Accroissement de la productivité Achats**
- ➔ **Intensification du déploiement du 'Lean Manufacturing'**
- ➔ **Poursuite de l'optimisation de l'outil industriel**
  - Adaptation des capacités dans les pays développés
  - Développement dans les pays à forte demande
- ➔ **Gain de 3 points de marge opérationnelle en Amérique du Nord**
- ➔ **Lancement de plans spécifiques en Europe**



Une progression de la marge brute de 1,4 point  
et une marge opérationnelle de 13% hors effets de change

## Des performances financières très solides

	EUR Mio	2003 % du CA	2002 % du CA
⇒ <b>Chiffre d'affaires</b>	8 780	<i>-3,1% par rapport à 2002 en données courantes</i>	
⇒ <b>Marge brute</b>	3 717	42,3%	41,5%
⇒ <b>Résultat d'exploitation</b>	1 007	11,5%	11,5%
⇒ <b>Résultat net avant amort. des survaleurs</b>	624	7,1%	6,8%



Schneider Electric démontre la qualité de son 'business model' et l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre dans le cadre du programme NEW2004

## Des atouts uniques au sein du secteur

- ➔ **Un leader mondial en Power & Control**
- ➔ **Un portefeuille de produits et de marques reconnus & une forte capacité d'innovation**
- ➔ **Un 'business model' fondé sur la flexibilité et la capacité à former des partenariats**
- ➔ **Une présence géographique équilibrée et des positions de tout premier plan dans les pays émergents**
- ➔ **Des collaborateurs compétents et engagés & une équipe de dirigeants jeunes**
- ➔ **Des performances opérationnelles élevées et une forte solidité financière**



Schneider Electric est particulièrement bien placé pour bénéficier de la reprise économique mondiale et du fort potentiel de ses marchés accessibles



Les faits marquants

H. Lachmann

La revue de l'année 2003

A. Giscard d'Estaing

Nos priorités pour 2004

J.P. Tricoire

Notre stratégie de croissance

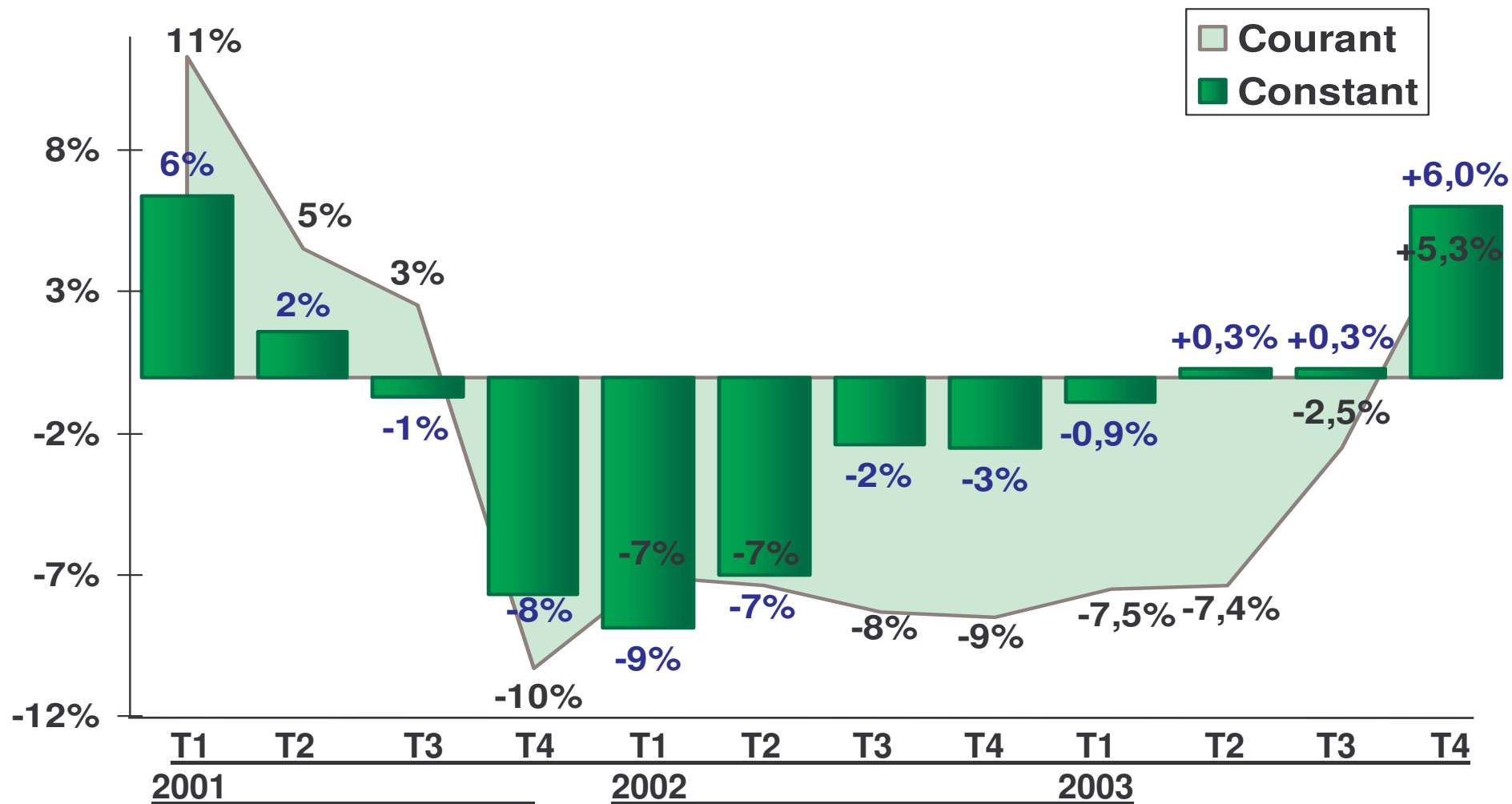
H. Lachmann

## Faits marquants des résultats 2003

- ➔ **Chiffre d'affaires en croissance : +1,4% (données constantes)**
  - Premiers effets de nos plans de croissance
  - Amorce de la reprise économique au 2nd semestre 2003
- ➔ **Contribution des acquisitions au chiffre d'affaires : +3%**
- ➔ **Effets de change très significatifs de -682 EUR Mio sur les ventes avec un impact de -1,5 point sur la marge opérationnelle**
- ➔ **Forte résistance de la marge opérationnelle à 11,5%**
  - Poursuite de la progression de la marge brute
  - Maîtrise continue des coûts de structure
- ➔ **Autofinancement libre record de 1 Md EUR**

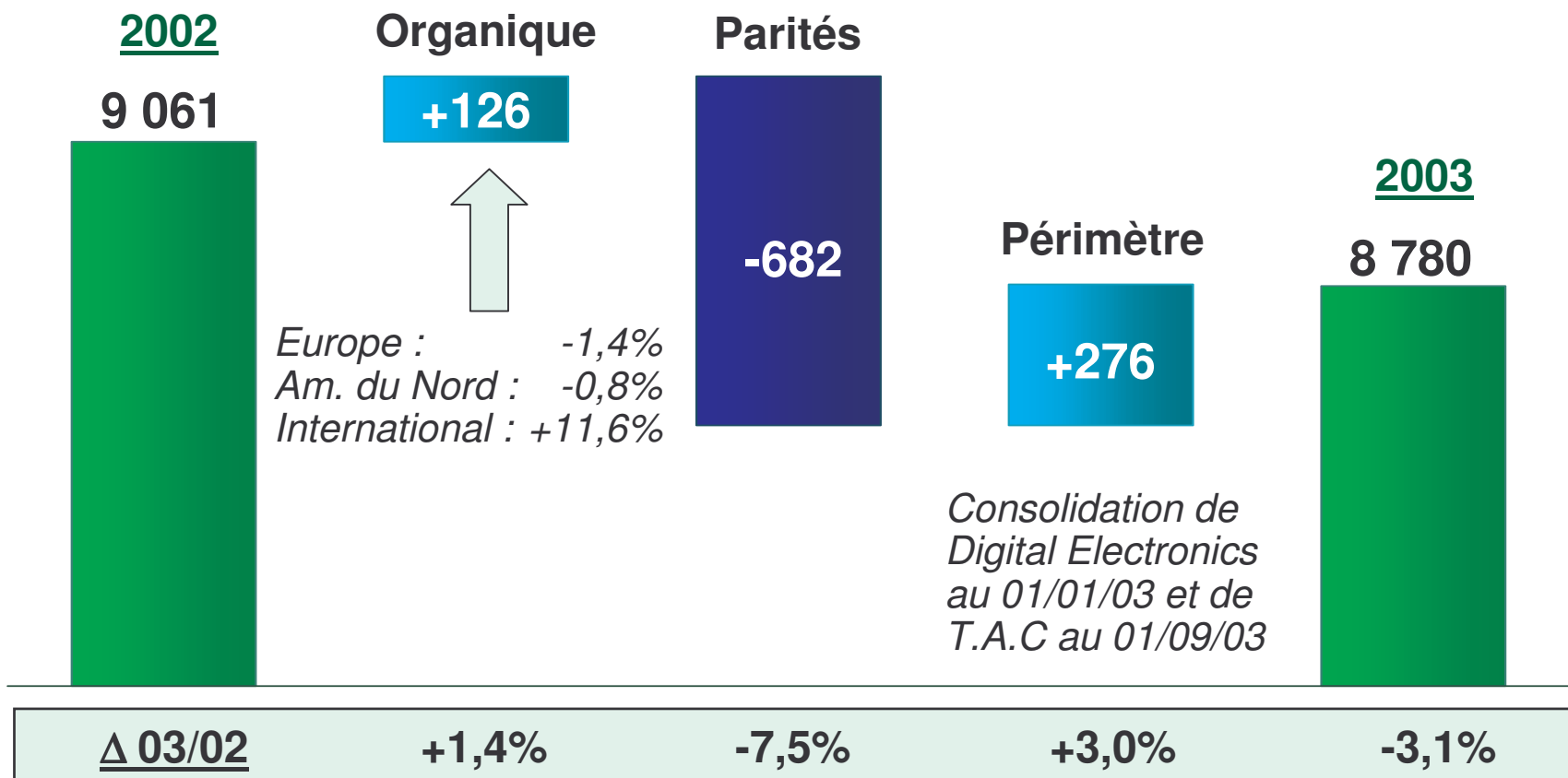
# Un point d'inflexion au second semestre 2003

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



# Un retour à la croissance du chiffre d'affaires pénalisé par les effets de change

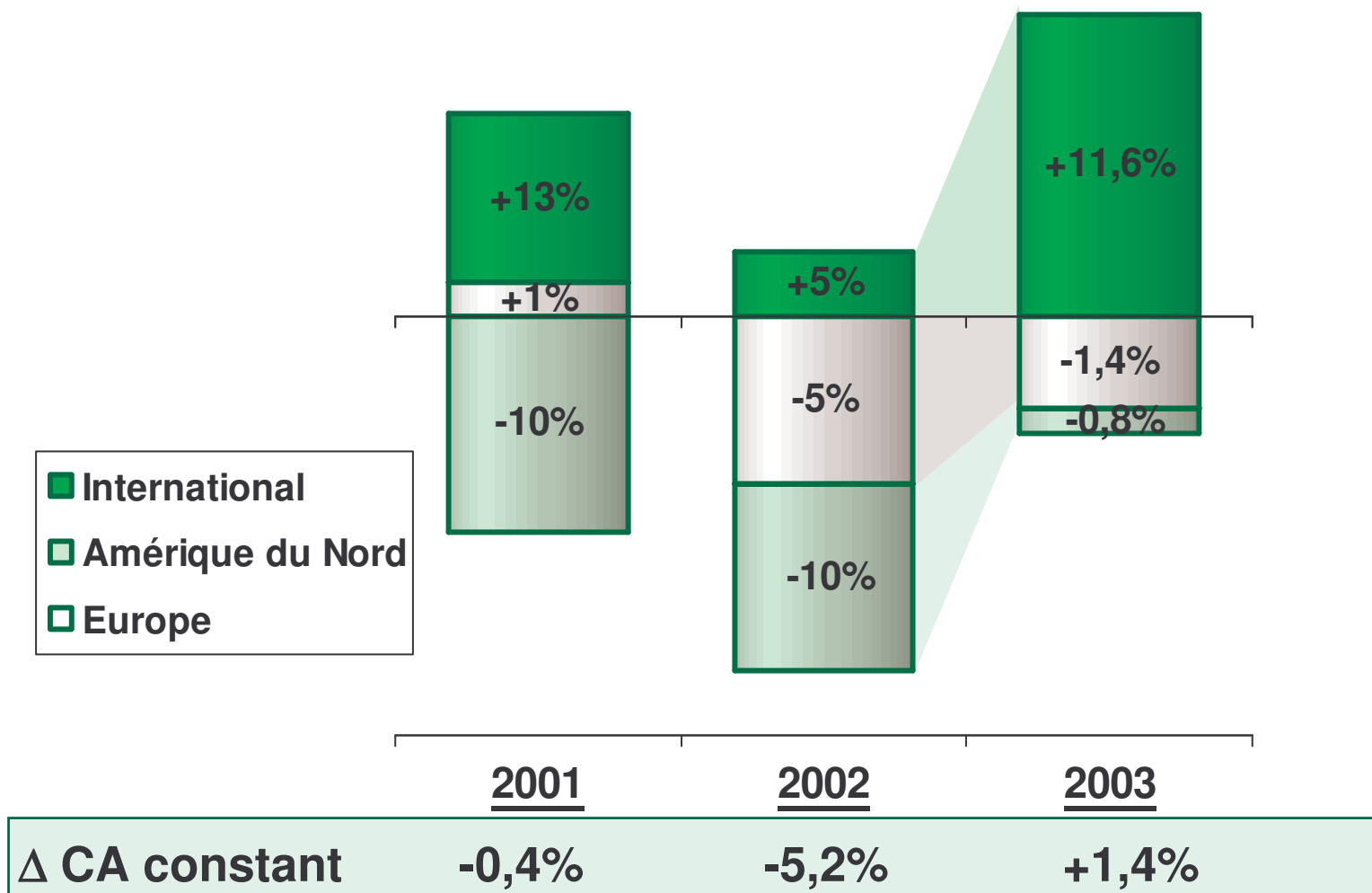
(en EUR Mio)



Taux moyen EUR/\$ : 1,13 (0,95 en 2002)

# Une contribution déterminante de l'International et un net redressement de l'Amérique du Nord

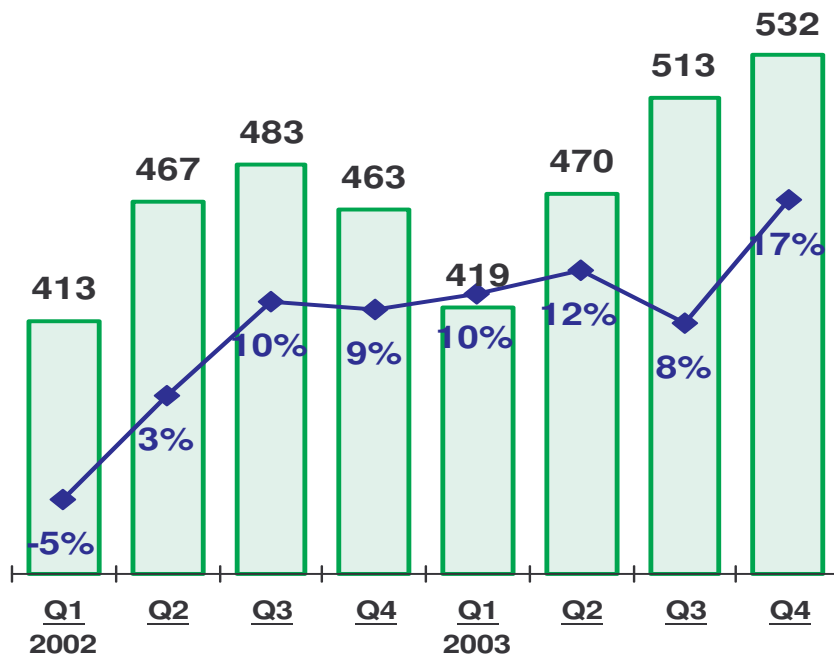
(Évolution du CA en données constantes et contribution à la croissance du Groupe)



# Plans d'actions 'Croissance & Efficacité' à l'International



CA publié en  
EUR Mio et  
évolution  
organique



## ➔ Expansion géographique

- Plans spécifiques : Vietnam, Corée,...
- Forces commerciales en Chine, Inde,...

## ➔ Développement ciblé Industrie

- Offres variation de vitesse, automation
- Technologie HMI portée par Digital Electronics, acquis fin 2002

## ➔ Plan de croissance Résidentiel

- Offre dédiée : mini-CB, coffrets,...
- Acquisition de Clipsal, marque leader dans l'ultraterminal « British Standard »

## ➔ Conquête du marché intermédiaire

➔ Création d'une division opérationnelle Asie-Pacifique basée à Hong-Kong

➔ Ouverture d'un centre de R&D global en Inde

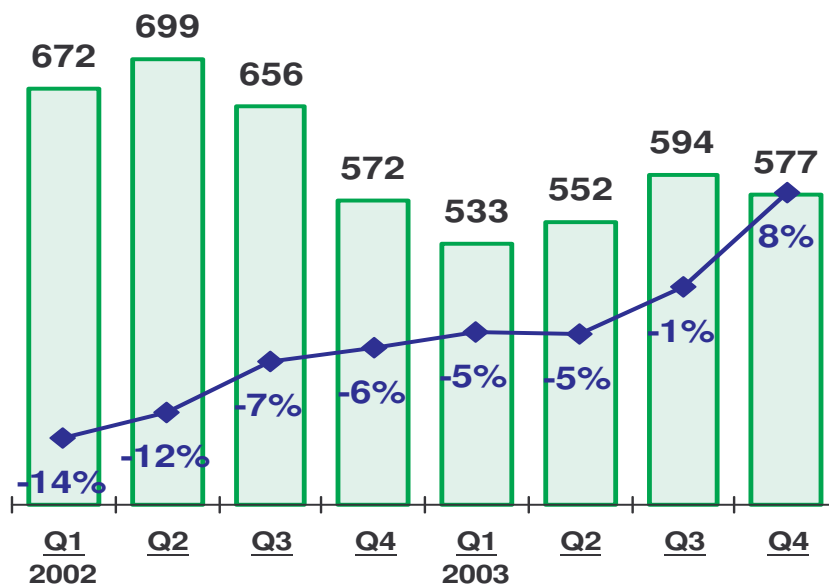
➔ Création de 4 nouvelles entités industrielles en Chine : enveloppes, composants, variateurs de vitesse et transformateurs

➔ *Poursuite du déploiement des infrastructures dans les régions à fort potentiel de croissance et recrutement de 650 personnes*

# Plans d'actions 'Croissance & Efficacité' en Amérique du Nord



CA publié en  
EUR Mio et  
évolution  
organique



## ➤ Plan spécifique Industrie

- Promotion de la marque Telemecanique auprès des OEMs & intégrateurs
- Lancement des offres Global Detection, TeSys U

## ➤ Actions de support distributeurs

- Programme 'Small project express' pour le Résidentiel & le petit tertiaire
- Développement des partenariats intégrateurs

## ➤ Gains de parts de marché grâce au succès des actions commerciales

## ➤ Atteinte des objectifs 2003 pour les plans Achats et 'Lean Manufacturing'

## ➤ Poursuite des plans d'optimisation de l'outil industriel

- Fermetures effectuées ou en cours : Raleigh, Ballinasloe, Monroe et Asheville
- Transferts au Mexique : Columbia, Lincoln, Lexington, Oxford et Cedar Rapids

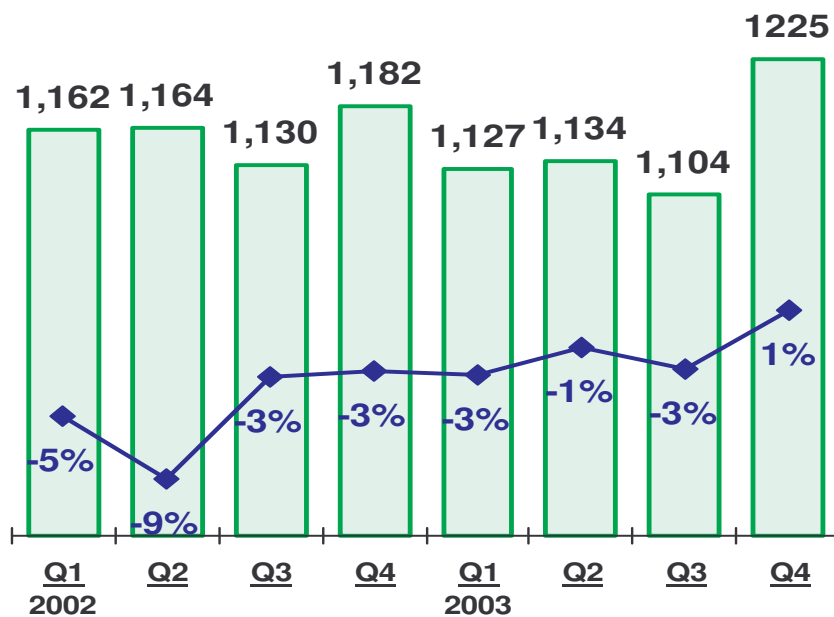
## ➤ Rationalisation continue des fonctions de front et back offices

## ➤ Réduction des effectifs de 1 200 personnes aux US en 2003

# Plans d'actions 'Croissance & Efficacité' en Europe



CA publié en  
EUR Mio et  
évolution  
organique



## ➔ Plan de croissance Résidentiel

- Succès des initiatives 2003
- Poursuite du déploiement commercial avec des offres dédiées

## ➔ Plan de développement Industrie

- Lancement de nouveaux produits
- Initiatives spécifiques OEMs : centres applicatifs, programme Pioneer

## ➔ Début de l'intégration de l'offre de T.A.C (France, Italie, Europe de l'Est)

➔ Atteinte d'une productivité Achats de 5% par les usines globales

➔ Déploiement du 'Lean Manufacturing' dans 53 usines à fin 2003

➔ Poursuite des plans d'optimisation de l'outil industriel

- Fermetures effectuées ou en cours : Num (France), Wolverhampton (UK), Swindon (UK), Celbridge (Irlande), Slough (UK), Marienheide (Allemagne), 2 sites Lexel

➔ Adaptation des fonctions de support au niveau d'activité : France, Italie

➔ Réduction des effectifs de 1 300 personnes en 2003

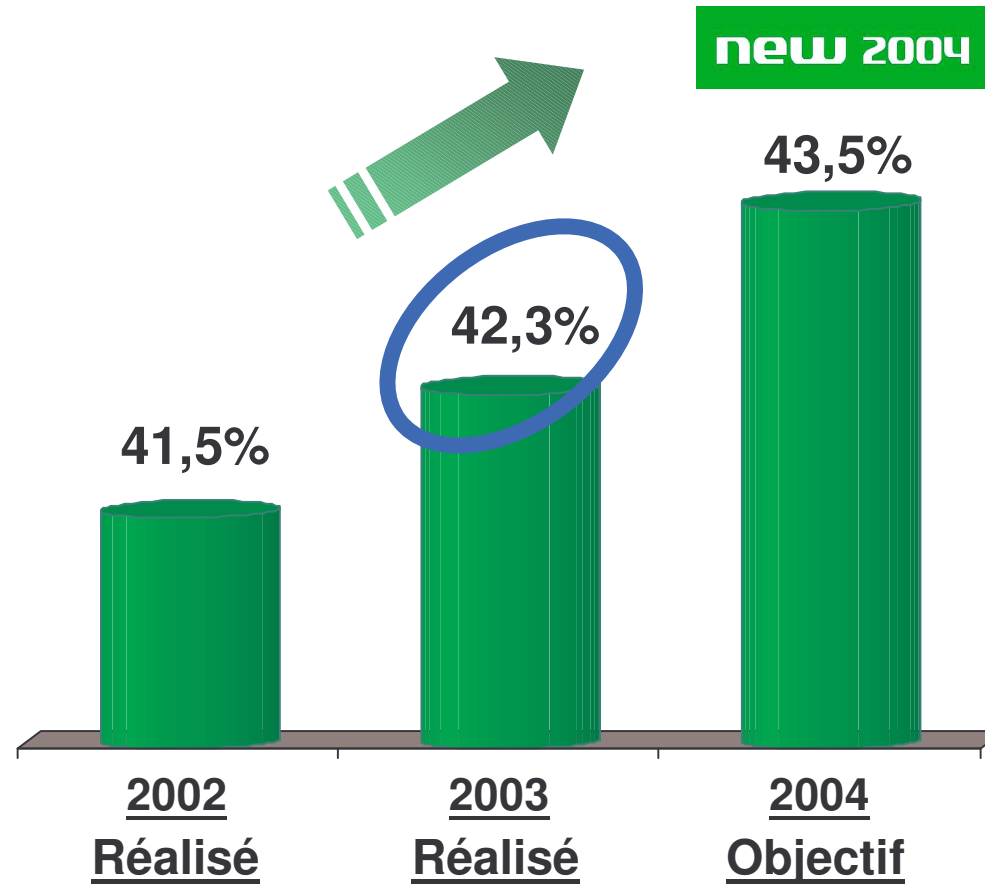
## Compte de résultat simplifié (partie 1)

(en EUR Mio)	<u>2003</u>	<u>2002</u>	<u>Δ 03/02</u>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 780</b>	<b>9 061</b>	<b>- 3%</b>
<b>Marge brute</b>	<b>3 717</b>	<b>3 755</b>	
<i>en % CA</i>	<i>42,3%</i>	<i>41,5%</i>	<i>+0,8 pt</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 007</b>	<b>1 040</b>	<b>- 3%</b>
<i>en % CA</i>	<i>11,5%</i>	<i>11,5%</i>	<b>-</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(53)</b>	<b>(158)</b>	
<b>Résultat courant</b>	<b>954</b>	<b>882</b>	<b>+8%</b>
<i>en % CA</i>	<i>10,9%</i>	<i>9,7%</i>	<i>+1,2 pt</i>

# Progression de la marge brute en ligne avec l'objectif malgré les effets de change

(en % du chiffre d'affaires)

*Hors effets de change,  
la marge brute atteint  
42,9% du chiffre  
d'affaires et dépasse  
l'objectif 2003*



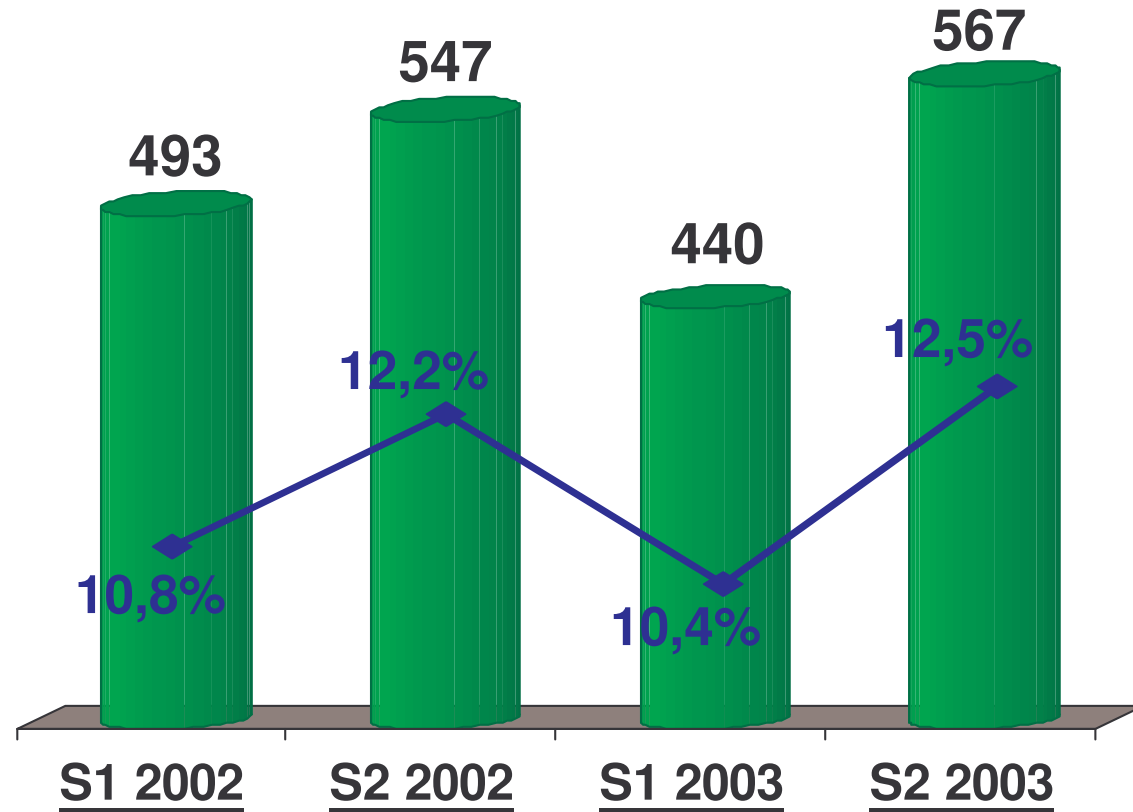
Marge brute = chiffre d'affaires - coût des ventes (y compris coûts de structure industrielle)

# Progression sensible de la performance opérationnelle au second semestre 2003

(en EUR Mio)

Résultat  
d'exploitation

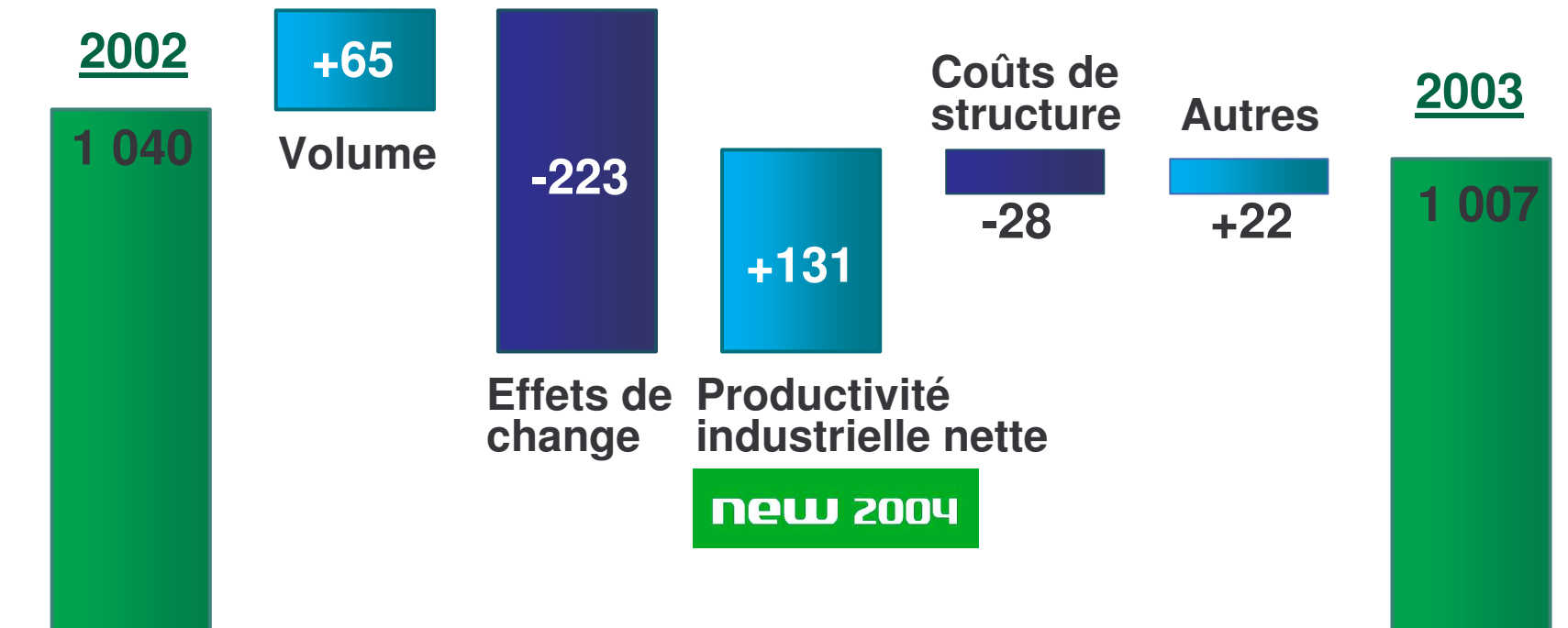
Marge  
opérationnelle  
(en % du CA)



Marge opérationnelle du 2nd semestre 2003 > 2nd semestre 2002  
malgré les effets de change

# Compensation des effets de change par les gains de productivité

(en EUR Mio)



## Une productivité nette 2003 pénalisée par l'inflation des coûts salariaux

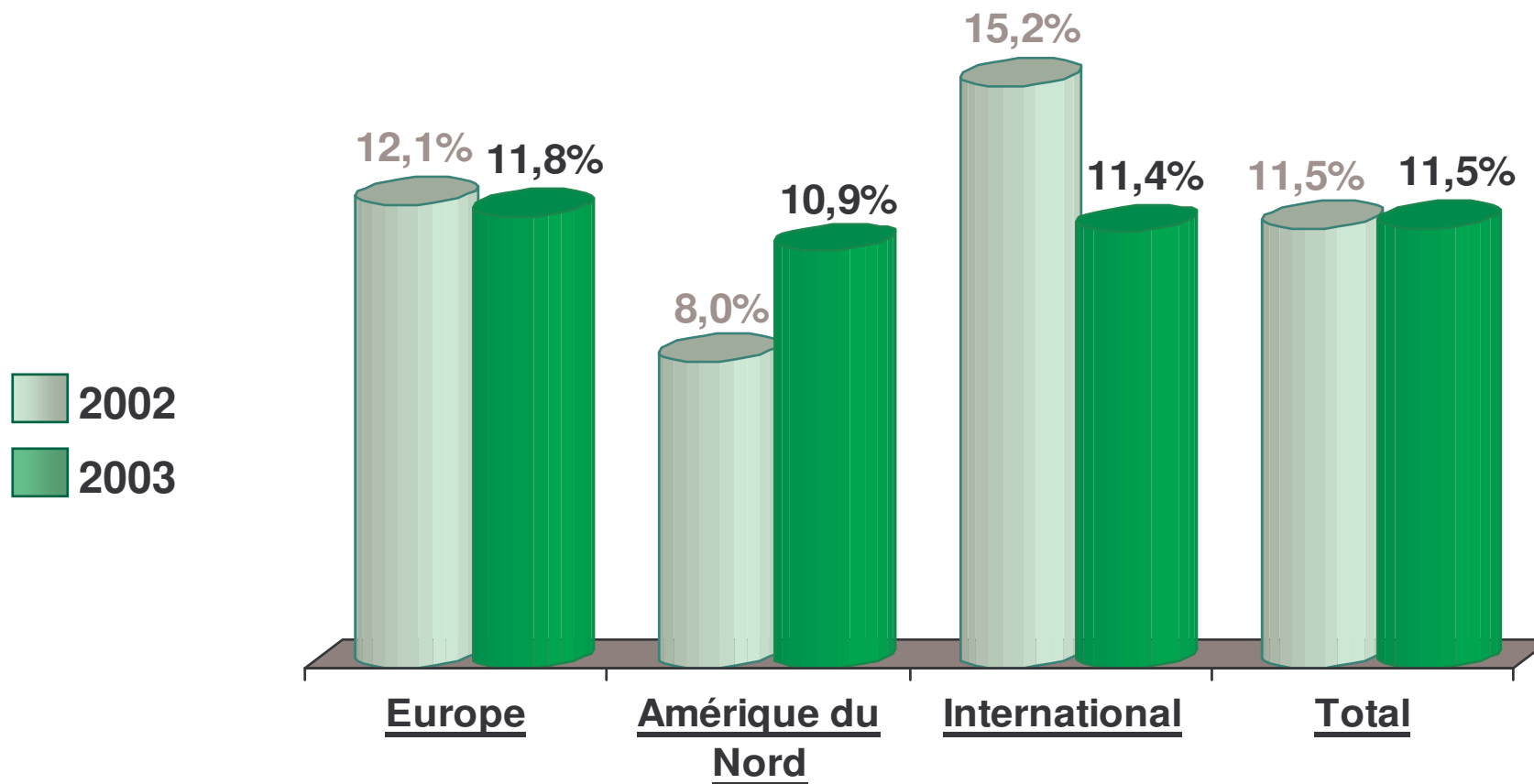
(en EUR Mio)

	<u>2003</u> <u>Réalisé</u>	<u>Cumul</u> <u>A fin 2003</u>	<u>2004</u> <u>Objectif</u>
<b>Achats</b>	128	200	170
<b>'Lean Manufacturing'</b>	63	103	110
<b>Autres plans</b>	4	24	45
<b><u>Productivité brute</u></b>	<b>195</b>	<b>327</b>	
<b>Inflation des coûts salariaux (i)</b>	<b>(64)</b>	<b>(64)</b>	
<b><u>Productivité nette</u></b>	<b>131</b>	<b>263</b>	<b>325</b>

(i) dont 43 Mio EUR en Amérique du Nord, principalement liés à l'augmentation des coûts de retraites et avantages sociaux

# Marge opérationnelle : Amérique du Nord en forte progression & International impacté par le change

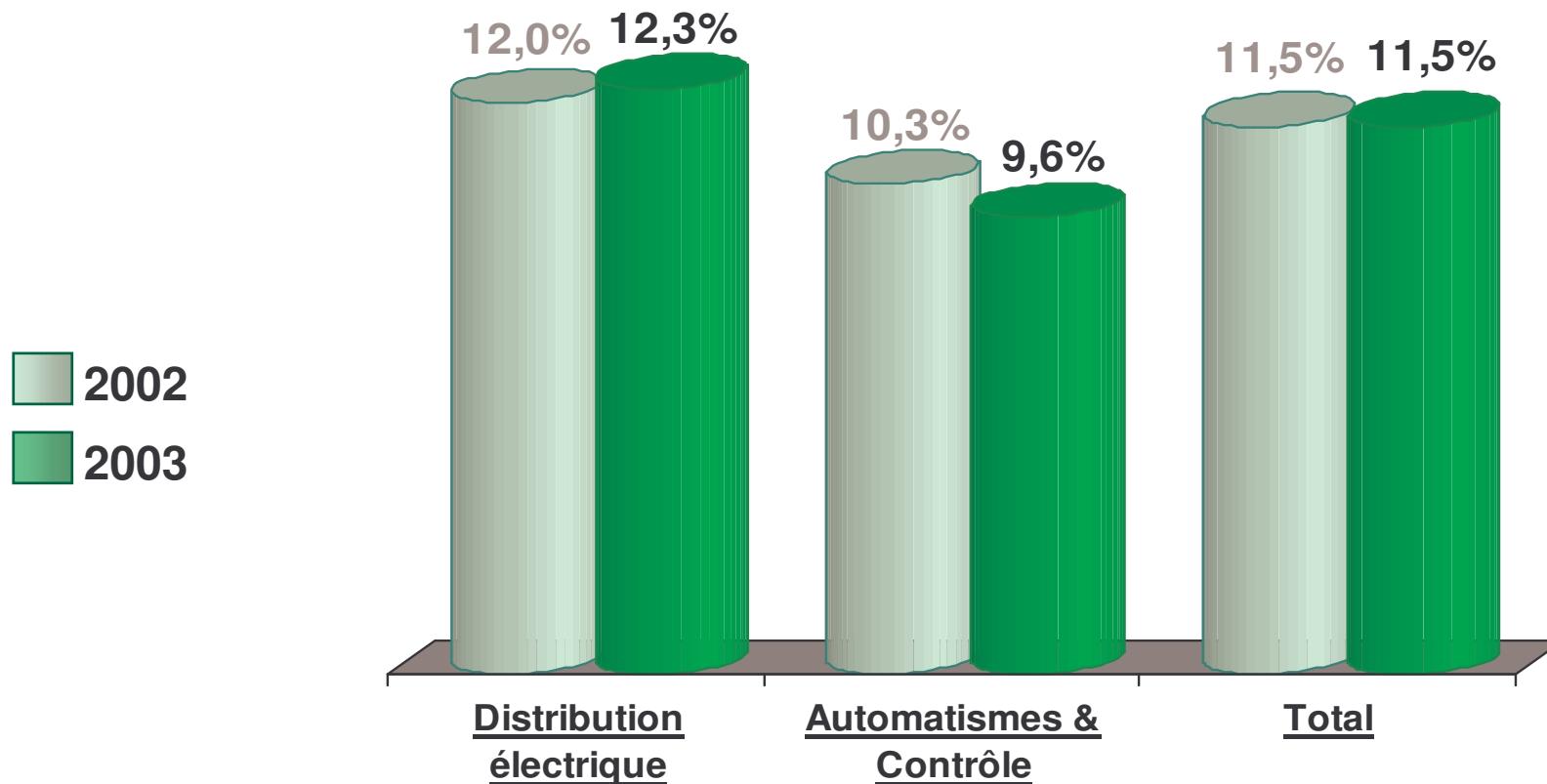
(en % du chiffre d'affaires)



Données 2002 modifiées dans le cadre de l'évolution de l'outil de gestion au cours de 2003  
(Projet MAP : MAnaging Performance - voir en annexe)

## Marge opérationnelle par activité

(en % du chiffre d'affaires)



Données 2002 modifiées dans le cadre de l'évolution de l'outil de gestion au cours de 2003  
(Projet MAP : MAnaging Performance - voir en annexe)

## Compte de résultat simplifié (partie 2)

(en EUR Mio)	2003	2002	Δ 03/02
<b>Résultat courant</b>	<b>954</b>	<b>882</b>	<b>+8%</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(164)</b>	<b>(509)</b>	
<b>Impôts courants</b>	<b>(271)</b>	<b>(189)</b>	
<b>Impôts différés</b>	<b>144 (i)</b>	<b>484</b>	
<b>Autres (minoritaires et équivalence)</b>	<b>(39)</b>	<b>(53)</b>	
<b>Rés. net avant amort. survaleurs</b>	<b>624</b>	<b>615</b>	<b>+1%</b>
<b>Amort. des survaleurs</b>	<b>(191)</b>	<b>(193)</b>	
<b>Rés. net après amort. survaleurs</b>	<b>433</b>	<b>422</b>	<b>+3%</b>

(i) dont activation complémentaire des déficits fiscaux liés à la cession de Legrand : 114 EUR Mio (nouvelles dispositions de la loi de Finances 2004)

## Progression du bénéfice net par action et du dividende proposé à l'Assemblée Générale

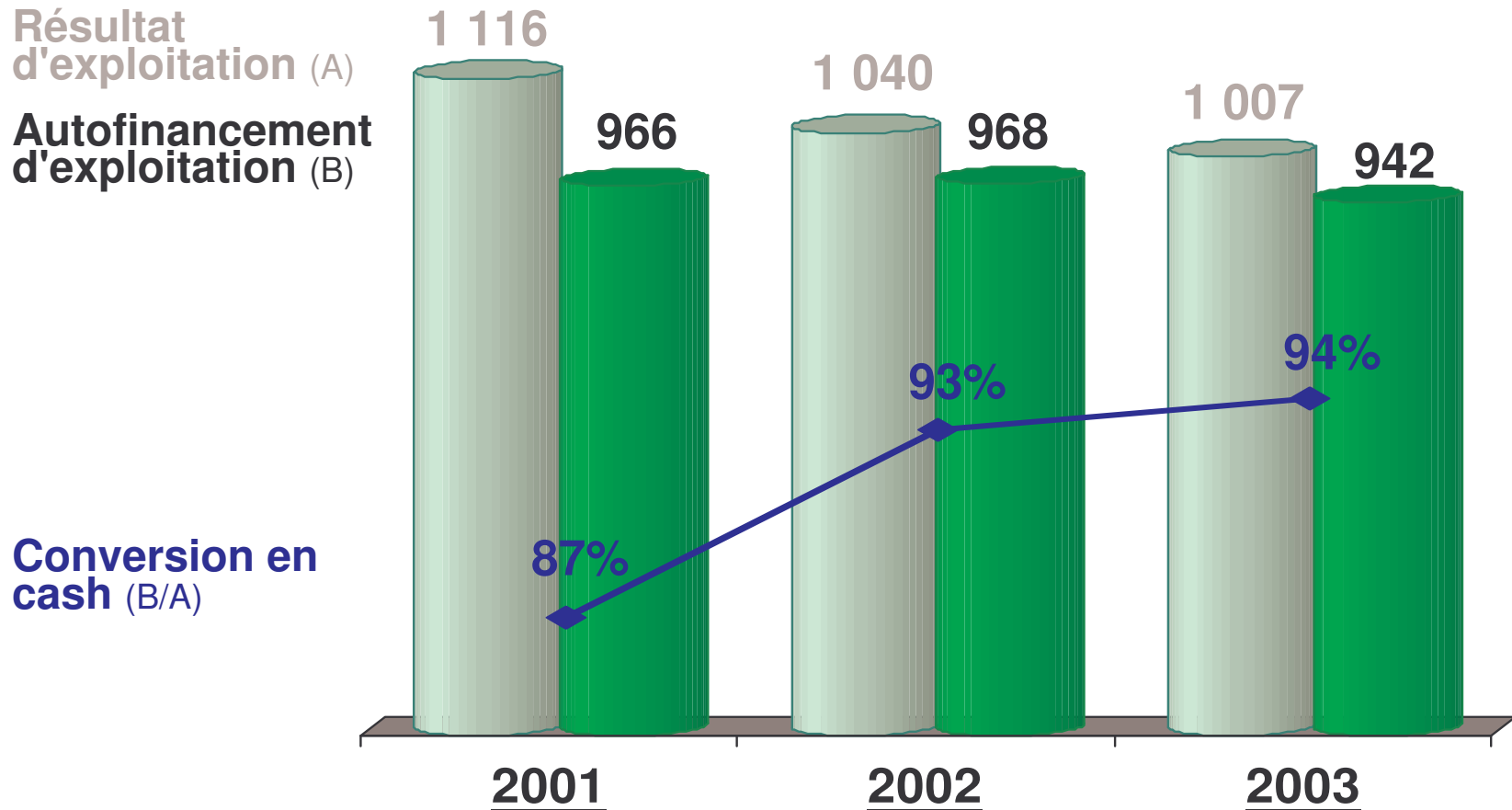
(en euros)	2003	2002	Δ03/02
<b>Nombre moyen d'actions (millions) (i)</b>	<b>223,1</b>	<b>228,5</b>	<b>-2%</b>
<b>BNPA <u>avant</u> amort. des survaleurs</b>	<b>2,79</b>	<b>2,69</b>	<b>+4%</b>
<b>BNPA <u>après</u> amort. des survaleurs</b>	<b>1,94</b>	<b>1,85</b>	<b>+5%</b>
<b>Dividende par action proposé - net (ii)</b>	<b>1,10</b>	<b>1,00</b>	<b>+10%</b>

(i) après déduction de l'autodétention et de l'autocontrôle des filiales

(ii) dividende payé en numéraire le 10 mai 2004

# Une forte conversion du résultat d'exploitation en autofinancement

(en EUR Mio)



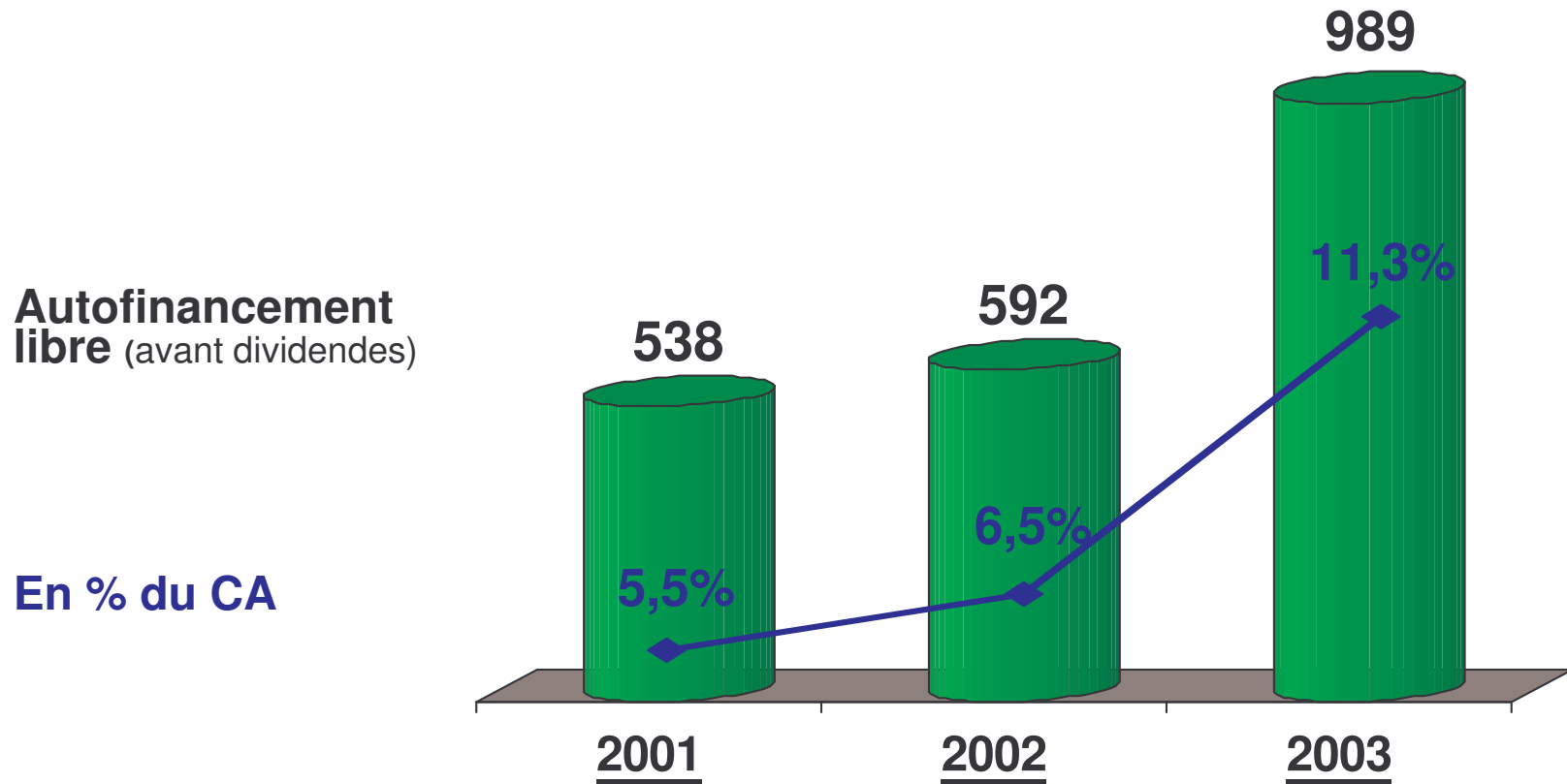
## Un autofinancement libre record

(en EUR Mio)

	<u>2003</u>	<u>2002</u>
<b>Autofinancement d'exploitation</b>	<b>942</b>	<b>968</b>
<b>Investissements d'exploitation - net</b>	<b>(265)</b>	<b>(341)</b>
<b>Variation du BFR d'exploitation</b>	<b>47</b>	<b>62</b>
<b>Variation du BFR hors exploitation</b>	<b>265</b>	<b>(97)</b>
<b>Autofinancement libre (avant dividendes)</b>	<b>989</b>	<b>592</b>

## Un autofinancement libre record (suite)

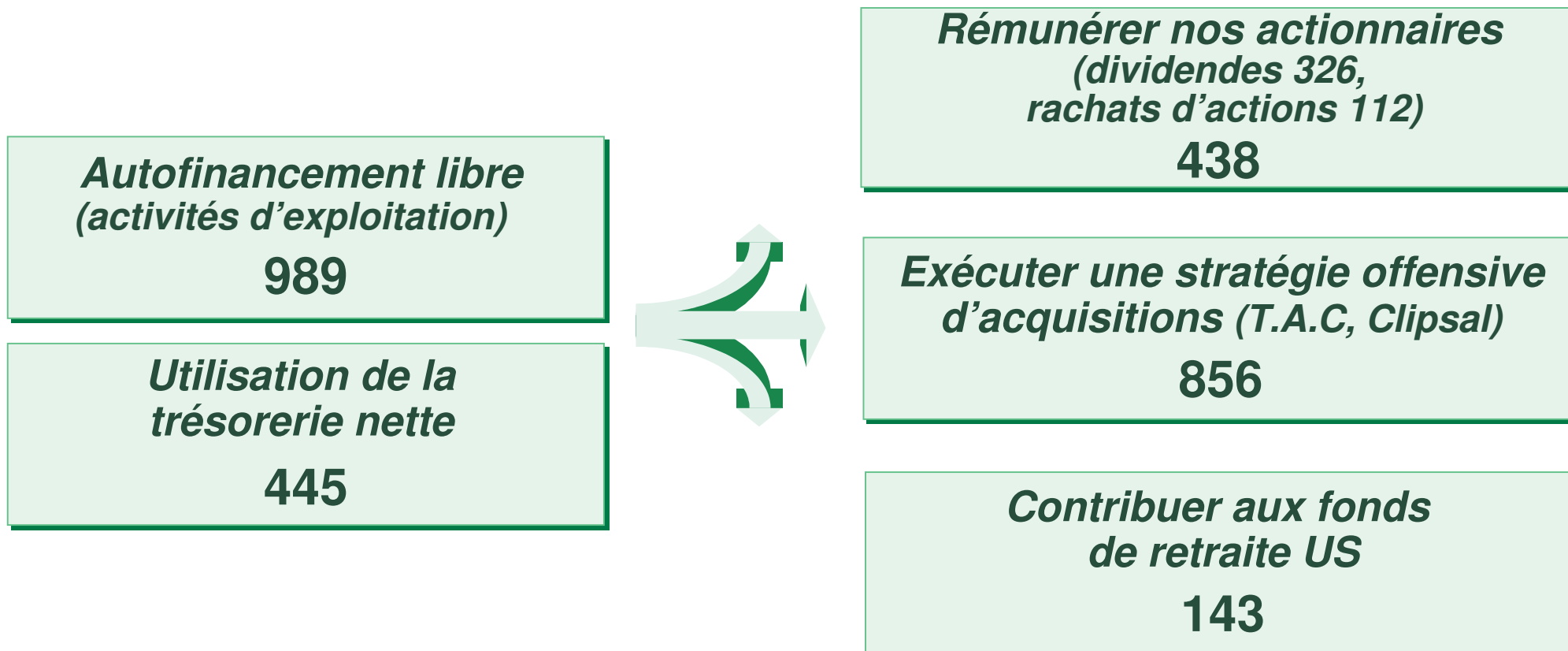
(en EUR Mio et en % du CA)



Autofinancement libre : autofinancement d'exploitation - investissements industriels net  
+/- variation du BFR

## Des ressources financières conséquentes pour :

(principaux éléments du tableau des flux de trésorerie en EUR Mio)





Les faits marquants

H. Lachmann

La revue de l'année 2003

A. Giscard d'Estaing

Nos priorités pour 2004

J.P. Tricoire

Notre stratégie de croissance

H. Lachmann

## Objectifs de notre nouvelle organisation

- ➔ **Créer une division Asie-Pacifique afin d'adresser toutes les opportunités de croissance en se rapprochant des marchés**
- ➔ **Confirmer notre leadership produits**
  - Maintenir une forte capacité d'innovation
  - Optimiser l'investissement en R&D : programme Excellence Technique
- ➔ **Investir davantage dans les systèmes**
  - Assurer la cohérence technique de nos produits
  - Favoriser l'installation, la communication et la conception
- ➔ **Accélérer la globalisation afin d'accroître notre efficacité**
  - Équilibrer notre présence industrielle avec nos marchés
  - Globaliser les achats et développer la part des pays à faible coût
  - Améliorer l'efficacité de la logistique et réduire les coûts

## Nos priorités opérationnelles pour 2004

- ➔ Réussir notre programme d'entreprise NEW2004
- ➔ Se concentrer sur les clients et leur délivrer les solutions appropriées
- ➔ Exploiter toutes nos opportunités de croissance
- ➔ Exploiter notre potentiel de réduction des coûts
- ➔ Détecter, récompenser et promouvoir les talents

## Une stratégie forte de partenariat pour mieux servir nos clients

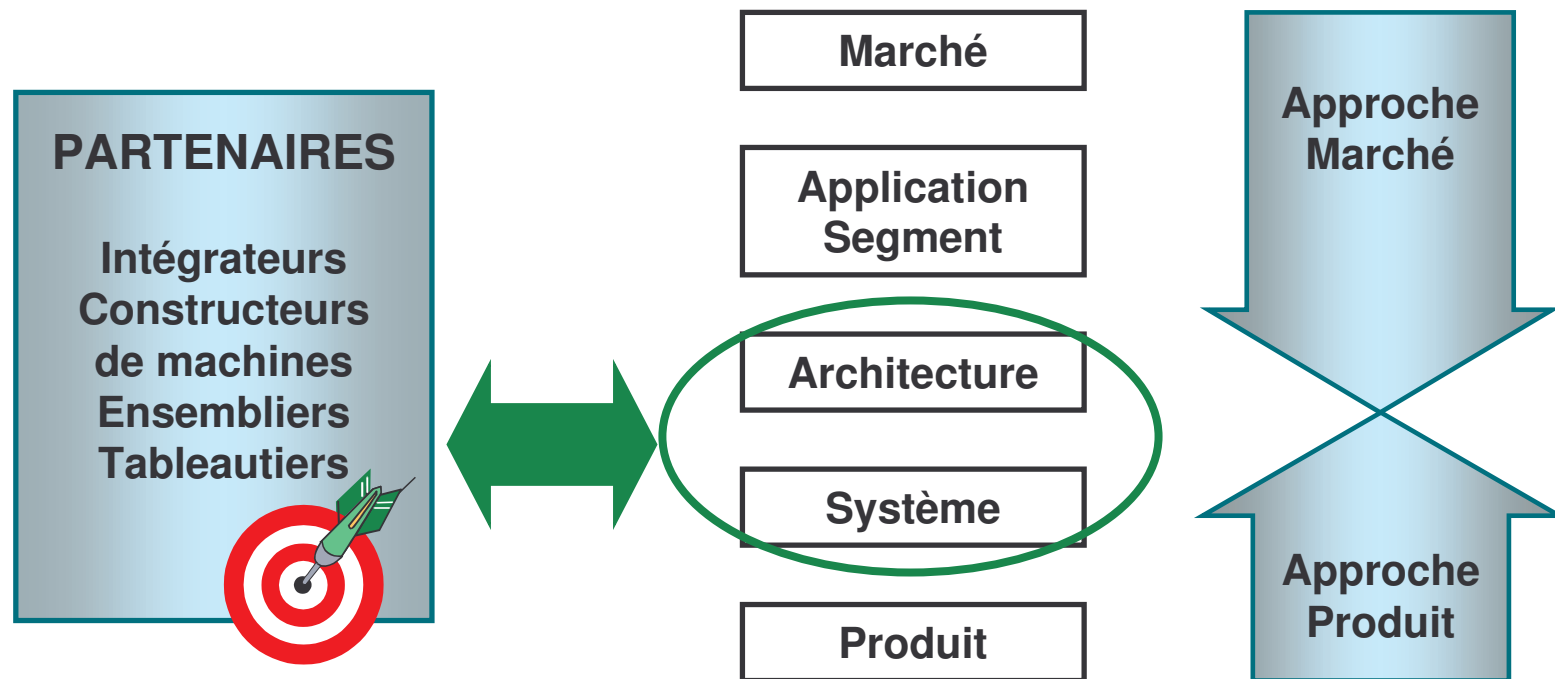
- ➔ **Nous avons des compétences uniques pour développer des produits leaders et à la pointe de la technologie**
- ➔ **Nos produits sont conçus pour s'intégrer dans des solutions complètes adaptées aux besoins particuliers des clients**
- ➔ **Nous capitalisons sur l'expertise spécifique de nos partenaires afin d'accroître la valeur ajoutée pour les clients**



Notre solution : allier l'expertise qu'ont nos partenaires des besoins du client avec nos packages produits et logiciels prêts à intégrer

# Développer l'implication de nos partenaires dans notre processus de création d'offre

- ➔ Nos partenaires sont la clef de notre différenciation stratégique
- ➔ Ils demandent des systèmes et architectures cohérents



## Exploiter toutes nos opportunités de croissance et notre potentiel de réduction des coûts

- ➔ **Actionner tous les leviers de croissance de notre 'business model' et accéder à l'ensemble des marchés**
- ➔ **Pousser la croissance de certaines activités clefs : ultraterminal, automatismes, services, grands comptes globaux (SGBD)**
- ➔ **Atteindre l'excellence commerciale avec des politiques ciblées par type de client**
- ➔ **Continuer à accroître la productivité industrielle**
- ➔ **Accélérer les plans d'adaptation des capacités et des structures en capitalisant davantage sur nos implantations internationales**



Les faits marquants

H. Lachmann

La revue de l'année 2003

A. Giscard d'Estaing

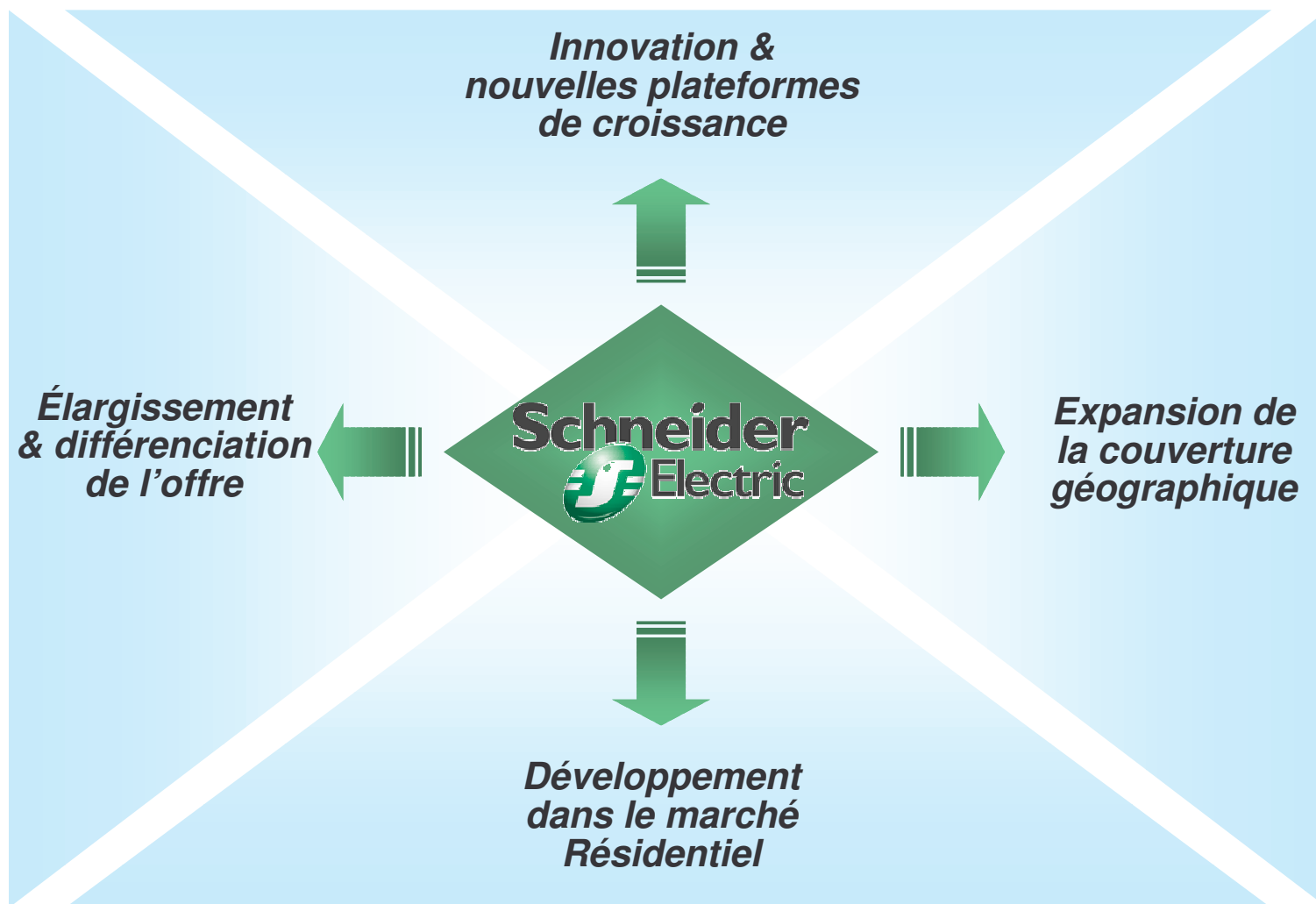
Nos priorités pour 2004

J.P. Tricoire

Notre stratégie de croissance

H. Lachmann

# Une stratégie offensive de croissance alliant innovation et différenciation



## Notre stratégie de croissance

- ➔ **Optimiser notre portefeuille d'activités**
  - Marché Industrie : renforcer notre présence et élargir notre offre
  - Marchés Bâtiment, Énergie & Infrastructures
    - **Capitaliser sur de nouveaux facteurs de différenciation**
    - **Accroître notre couverture par une segmentation fine**
  - Marché Résidentiel : se déployer géographiquement et développer l'offre de produits
  
- ➔ **Investir dans les pays en forte croissance : Chine, pays d'Europe de l'Est, Inde, Brésil**
  
- ➔ **Développer de nouvelles plateformes de croissance**

## Nos critères de sélection des acquisitions

### ➔ **Attractivité du secteur**

- Perspectives de croissance à long terme et profitabilité
- Potentiel de services associés

### ➔ **Complémentarité avec nos métiers**

- Cohérence du 'business model' et canaux d'accès au marché
- Capacité d'intégration et synergies avec nos activités

### ➔ **Qualité de la cible**

- Position de marché bien établie ou technologie spécifique
- Bon niveau de rentabilité

### ➔ **Capacité à créer de la valeur : retour sur capitaux employés couvrant le coût du capital dans un délai maximal de 3 ans**

## Élargir nos marchés accessibles

### ➔ Résidentiel : acquérir des positions de marché aussi fortes que dans le marché Bâtiment



- Accroître notre couverture géographique dans l'ultraterminal : acquisition de Clipsal
- Développer nos ventes d'offres dédiées : lancement de la gamme Éloge (mini-disjoncteurs, interrupteurs différentiels, coffrets)
- Devenir leader dans les produits à forte croissance : Home Automation (Lexel), VDI (Infra+, partenariat avec Leviton)

### ➔ Nouvelles plateformes de croissance : se développer dans des activités à fort potentiel adjacentes aux nôtres

- Contrôle et automatismes du bâtiment
- Alimentation sécurisée
- Systèmes de gestion de l'énergie
- Segments spécifiques : composants pour applications répétitives, contrôle du mouvement, systèmes de sécurité

# Développer de nouvelles plateformes de croissance



- ➔ **Contrôle et automatismes du bâtiment : le point central pour ancrer d'autres plateformes de croissance**
  - La gestion de l'énergie (économies, fiabilité) est un des éléments clefs
  - Les systèmes de sécurité sont de plus en plus intégrés dans la gestion globale du bâtiment
- ➔ **Alimentation sécurisée : de fortes synergies avec notre cœur de métier**
  - Base clients (Bâtiment, Infrastructures, Industrie)
  - Architecture électrique globale
- ➔  **Systèmes de gestion de l'énergie : le lien entre le marché des régies d'électricité et nos autres marchés**
- ➔  **Composants pour applications répétitives : un secteur en forte croissance grâce à l'utilisation accrue de capteurs intelligents (électroménager, automobile, médical, aéronautique,...)**

## Schneider Electric : bien positionné pour 2004

- ➔ Notre offre continue à bénéficier d'une demande très soutenue dans les pays émergents
- ➔ Nos plans de croissance doivent nous permettre de profiter pleinement de la reprise graduelle de nos marchés dans les autres régions
- ➔ Nos acquisitions élargissent nos marchés accessibles
- ➔ Nos plans d'efficacité augmentent significativement notre levier opérationnel
- ➔ Notre solidité financière nous permet de continuer à investir dans notre développement et poursuivre les rachats d'actions
  - ➔ *Le conseil d'administration a approuvé la mise en œuvre d'un programme de rachats d'actions en 2004 dans la limite de 5% du capital*

## Nos perspectives pour 2004

➔ **Compte-tenu des conditions actuelles de nos marchés et sur la base d'une parité de 1,25 dollar pour un euro, nous visons pour 2004 :**

➔ ***Une croissance de +8% à +10% du chiffre d'affaires en données courantes***

➔ ***Une progression de plus de 1 point de la marge opérationnelle***

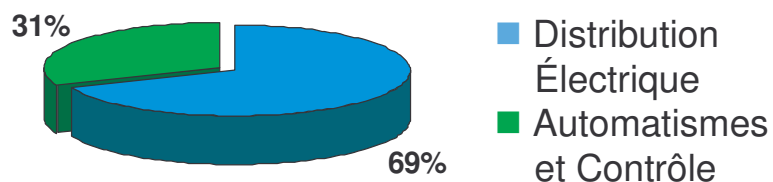
- ➔ Répartition du chiffre d'affaires
- ➔ Évolution des marges opérationnelles par division et par activité
- ➔ Évolution de la situation financière

# Répartition du chiffre d'affaires

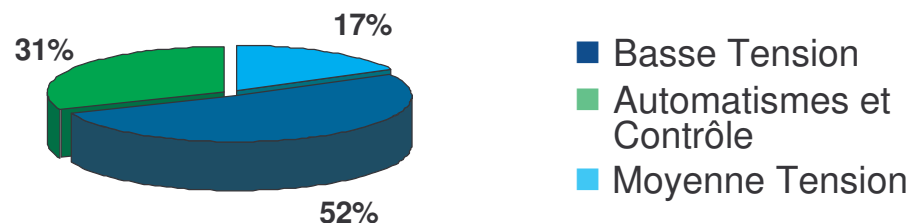
new 2004

(données 2003 en pays d'origine)

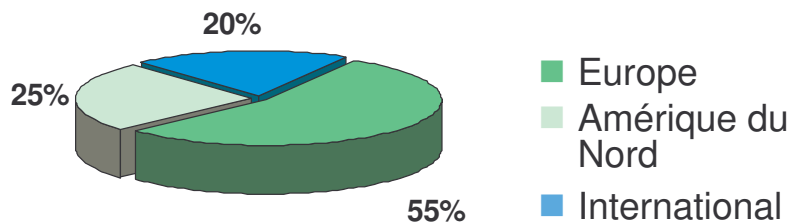
Par métier



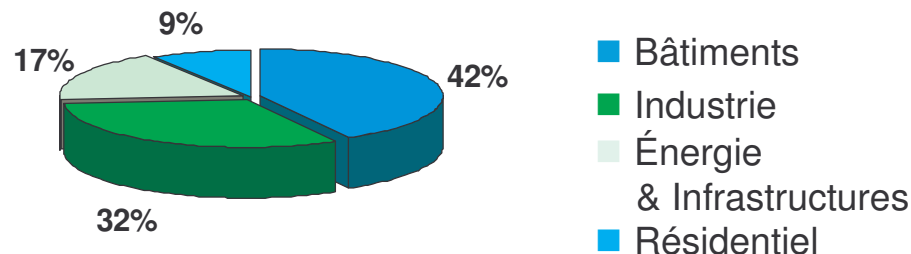
Par domaine d'activité



Par direction opérationnelle



Par marché



# Évolution des marges opérationnelles par division et par activité

- ➔ Le Groupe a fait évoluer au cours de 2003 son outil de gestion (projet MAP: 'MANaging Performance')
- ➔ Ceci a conduit à des modifications - sans impact significatif - sur les éléments suivants
  - Affectation du chiffre d'affaires par pays d'origine
  - Simplification de l'allocation des coûts centraux
- ➔ En conséquence, le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation par division ont évolué comme suit :

(en EUR Mio)	<u>2003</u>			<u>2002</u>		
	CA	REX	% CA	CA	REX	% CA
Europe	4 814	566	11,8%	4 868	588	12,1%
Amérique du Nord	2 176	237	10,9%	2 575	206	8,0%
International	1 790	204	11,4%	1 617	246	15,2%
<b>Total</b>	<b>8 780</b>	<b>1 007</b>	<b>11,5%</b>	<b>9 060</b>	<b>1 040</b>	<b>11,5%</b>

# Évolution des marges opérationnelles par division et par activité (suite)

➔ Par activité, le chiffre d'affaires n'a pas subi de modification et le résultat d'exploitation a évolué comme suit :

	<u>2003</u>		<u>2002</u>	
	CA	REX (% CA)	CA	REX (% CA)
Distribution électrique	69%	12,3%	70%	12,0%
Automatismes & Contrôle	31%	9,6%	30%	10,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>11,5%</b>	<b>100%</b>	<b>11,5%</b>

# Évolution de la situation financière

(en EUR Mio)

	<u>2003</u>	<u>2002</u>
<b>Capitaux propres consolidés</b>	<b>7 734</b>	<b>7 861</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>399</b>	<b>844</b>
<b>Notation financière (Standard &amp; Poors)</b>	<b>A</b>	<b>A</b>

# Building *a New Electric World*

