

Nouveau programme d'entreprise de Schneider Electric

28 janvier 2009

Sommaire

03

Une transformation réussie

09

Notre vision

16

One : notre programme d'entreprise

49

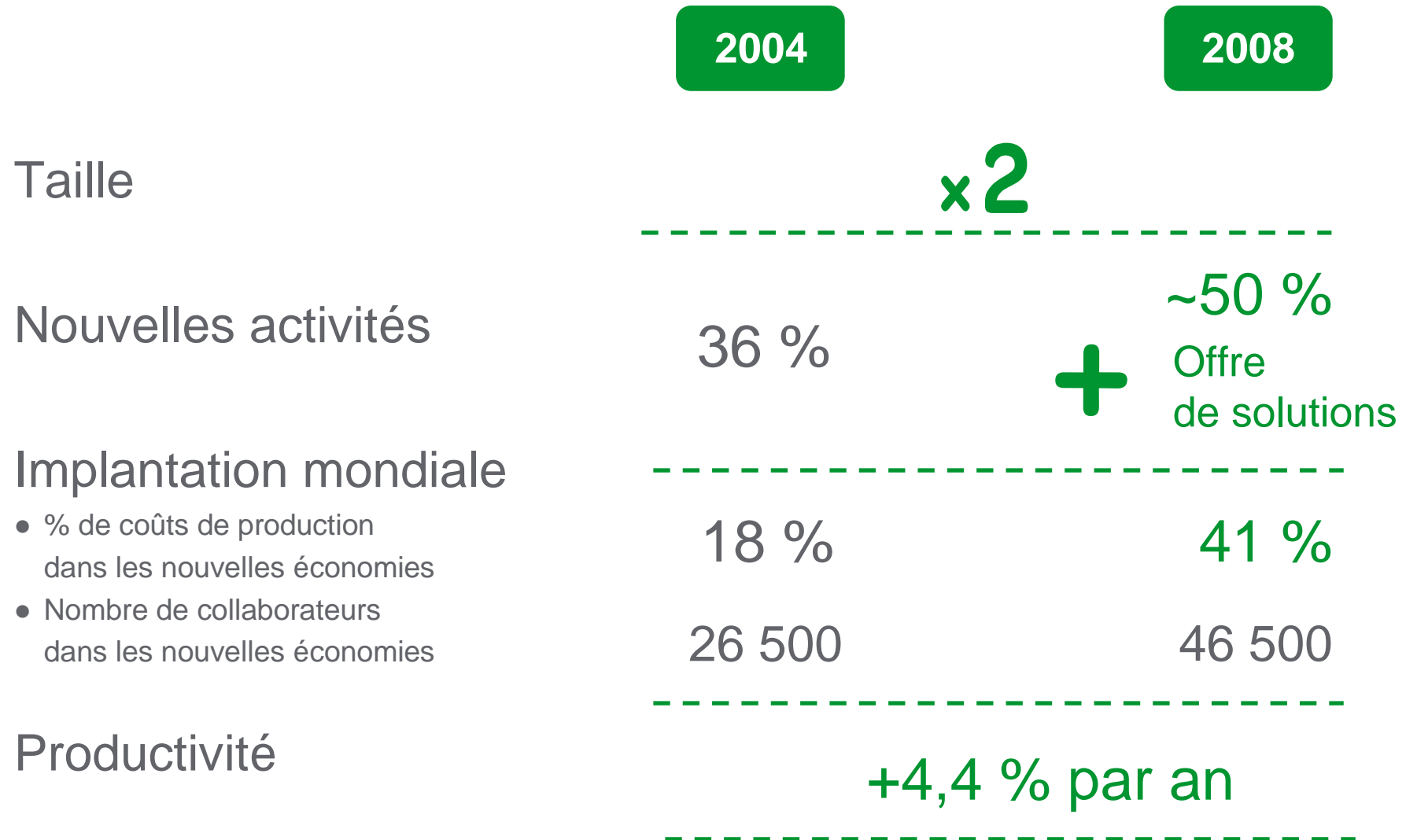
One : Stratégie et objectifs financiers

54







Conclusion

Une transformation réussie de Schneider Electric

Nous avons transformé notre société



Nous bénéficions de positions de leadership mondial

	Basse et moyenne tension	Systemes d'installation et contrôle	Énergie sécurisée	Automatismes et contrôle industriels	Automatismes du bâtiment et sécurité	Énergies renouvelables
n°1		Legrand		Siemens	Honeywell	SMA
n°2	ABB		Emerson	 Rockwell	Siemens	Fronius
n°3	Siemens	Panasonic	Eaton		JCI	
n°4				Mitsubishi		

Leader en efficacité énergétique

New² : résultats atteints pour l'ensemble des objectifs financiers ...

Indicateur	Objectifs new ² * (2005-2008)	Résultats **
<ul style="list-style-type: none">● Croissance organique● Marge EBITA● Retour sur capitaux employés● Taux de versement de dividende	<ul style="list-style-type: none">● ≥ 6% par an● 13%-15%● en hausse de 2pts● ~50%	<ul style="list-style-type: none">● 10% p. a. (+6.6% en 2008)● 15% (atteinte en 2008)● en hausse de 2pts● 50%

* Objectifs revus à la hausse en février 2007. Objectifs initiaux respectivement : >5% | 12.5%-14.5% | en hausse de 2 à 4pts.

** Sur la base des résultats annuels 2008 non audités

... ainsi que pour les plans d'efficacité

Plan d'efficacité

- Satisfaction client
- Service client

- Productivité
- Rééquilibrage

- Coûts logistiques
- Coûts informatiques
- Coûts des fonctions support

Résultats¹

- Taux de clients très satisfaits en hausse de **30%**
- Taux de livraisons à l'heure en hausse de **3pts**

- **4.4%** du coût des ventes en moyenne
- **41%** du coût des ventes dans les nouvelles économies

- En baisse de **1,5pt²**
- En baisse de **1,5pt²**
- En baisse de **~3pts²**

¹ Sur la base des résultats annuels 2008 non audités

² Impact sur l'EBITA en % du chiffre d'affaires.

Nous sommes une entreprise responsable, engagée dans le développement durable

Évaluation des progrès grâce au baromètre Planète & Société

Un outil de mesure composite avec 4 critères pour suivre 10 indicateurs dans les domaines de :

- Environnement
- Collaborateurs
- Société
- Gouvernance



Notre performance

Sept. 2008: **7.9/10**
vs. 3.6/10 en 2004

Une performance reconnue

Nous figurons dans les principaux indices d'investissement socialement responsable (ISR)

- ASPI (Advance Sustainable Performance Indices) Eurozone
- DowJones Sustainability World, DJ Stoxx Sustainability (Europe)
- Indice Ethibel Sustainability : Excellence Europe et Excellence Global



Notre vision



L'énergie est un défi majeur pour notre planète

La demande d'énergie explose

- Si la consommation d'énergie par habitant en Chine et en Inde atteint les niveaux américains, la consommation mondiale sera multipliée par trois
- 1,6 milliard de personnes n'ont pas accès à l'électricité

Mobilisation sur le changement climatique

- D'ici 2030, environ 3/4 des sources d'énergie resteront émettrices de CO₂
- Graves conséquences à prévoir si augmentation générale des températures de 3°C

Besoin important d'une énergie fiable

Coût d'une heure d'interruption de service = jusqu'à 10 millions de \$ (selon les secteurs d'activité)

Les énergies vertes sont une opportunité

La part du renouvelable dans le mix énergétique pourrait doubler en 20 ans

Le dilemme énergétique est loin d'être résolu

Les faits

× 2

de la demande
d'énergie d'ici 2050

Source : AIE 2007

vs.

Les besoins

÷ 2

des émissions de CO₂ pour
éviter un dérèglement
irréversible du climat

Source : IPCC 2007
(comparé aux niveaux de 1990)



**Seule une bonne gestion de l'énergie
permettra de résoudre ce dilemme**

Limitation des émissions de CO₂ grâce aux économies d'énergie et à une production d'électricité plus propre

Économies d'énergie

- Retour sur investissement : 2 à 5 ans
- 1 kW.h économisé = 3 kW.h produits
- Solution rapidement mises en oeuvre
- Faible seuil d'investissement

Production d'énergie

- Retour sur investissement : >10 ans
- 1 kW.h économisé = 1 kW.h produit
- Retard à la mise en oeuvre
- Seuil d'investissement élevé



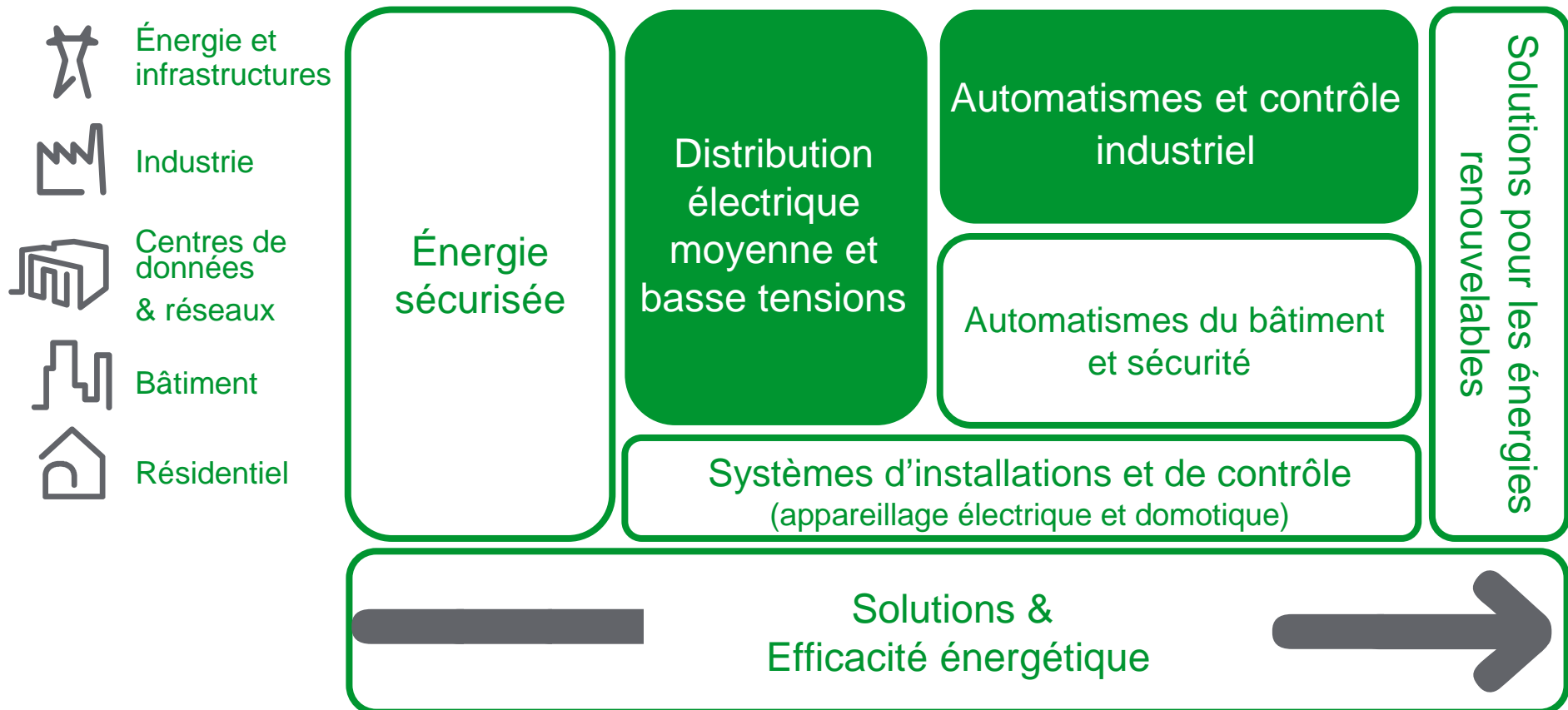
L'efficacité énergétique est le moyen le moins coûteux de « produire » de l'énergie

Nous sommes le spécialiste global de la gestion de l'énergie



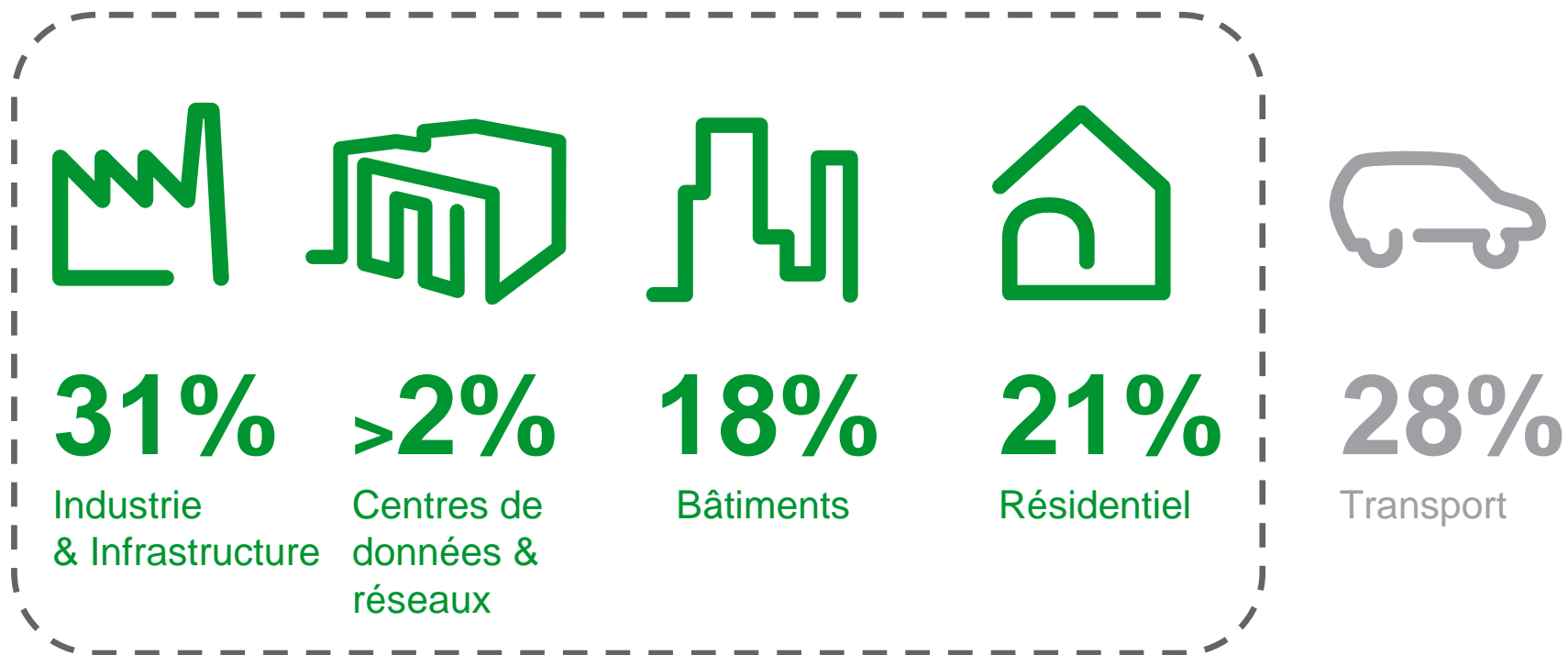
Nous aidons nos clients à **tirer le meilleur de leur énergie**
en consommant moins pour la sauvegarde de la planète

Nous disposons du portefeuille le plus complet et le mieux intégré en gestion de l'énergie



■ Présence historique □ Nouvelle activité

Nous visons un marché représentant 72% de la consommation énergétique mondiale



ONE : notre nouveau
programme d'entreprise
pour 2009-2011

@ne

Les raisons du changement : 4 transformations radicales



Des initiatives stratégiques basées sur 2 fondamentaux solides

Client 1

- Renforcer nos fondamentaux
- Développer la satisfaction client
- Clients très satisfaits : +20% d'ici à 2011

1 Equipe

- Schneider Electric, un employeur de choix
- Solide collaboration entre les pays, les entités et les fonctions centrales
- Développer les salariés et la performance



3 transformations clés pour assurer croissance durable et efficacité opérationnelle



1 fournisseur unique de solutions

1 leader dans les nouvelles économies

1 entreprise mondiale

Des **leviers de croissance**

durable qui assurent une croissance organique solide à travers les cycles économiques

Positionné pour **réduire les coûts de structure** à court et plus long terme

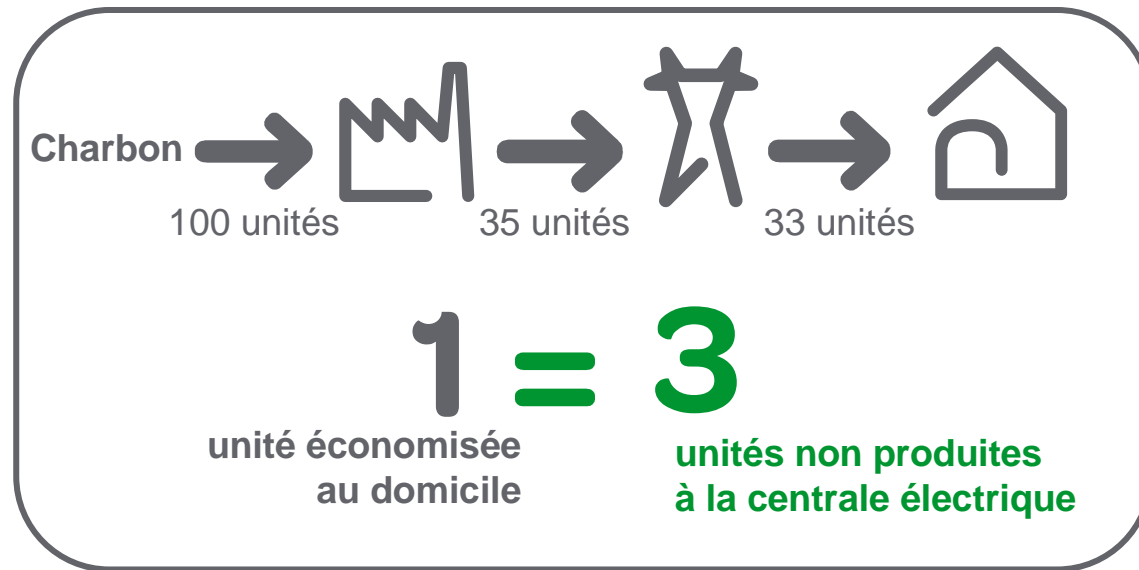
1 solution provider

1 leader
in new economies

1 global company

Il est indispensable d'offrir des solutions d'efficacité énergétique à nos clients

- Moins chères



- Plus rapides

- Une technologie disponible aujourd'hui, et donnant des résultats rapides

- Plus propres

- Les "Negawatt" n'ont pas d'empreinte écologique

- Plus sûres

- L'efficacité énergétique réduit la dépendance énergétique

Plus que jamais, nos clients ont besoin de solutions simples

Des solutions simples pour pallier la complexité technologique croissante de la vie quotidienne, du travail...



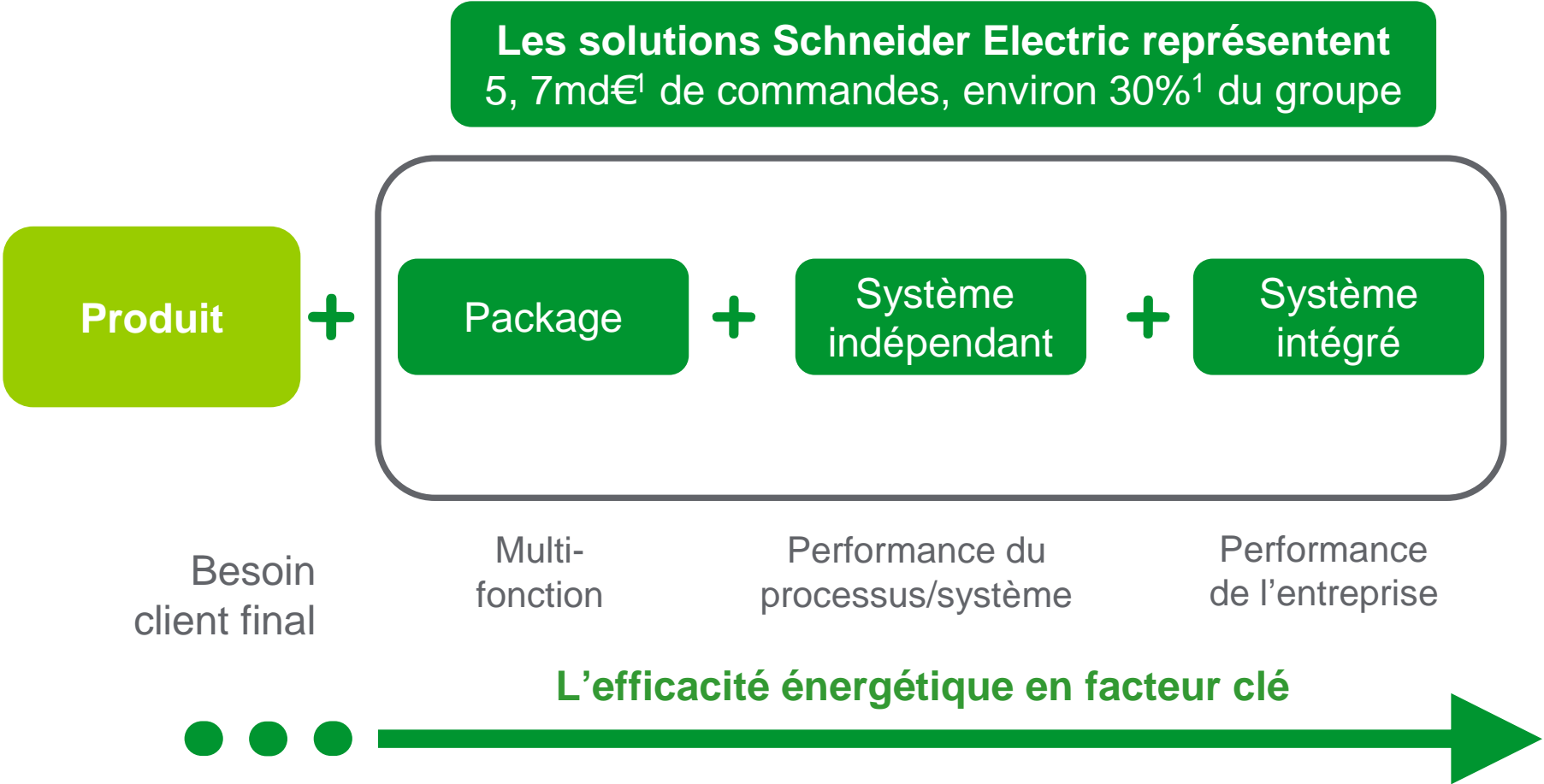
...favorisées par les technologies communicantes qui se développent depuis 4 ans

- Les équipements mobiles remplacent l'informatique et les modes de communication traditionnels
- L'accès à Internet et son utilisation explosent
- Le Web 2.0 se généralise rapidement

Chaque segment de marché a des besoins spécifiques nécessitant des réponses sur mesure



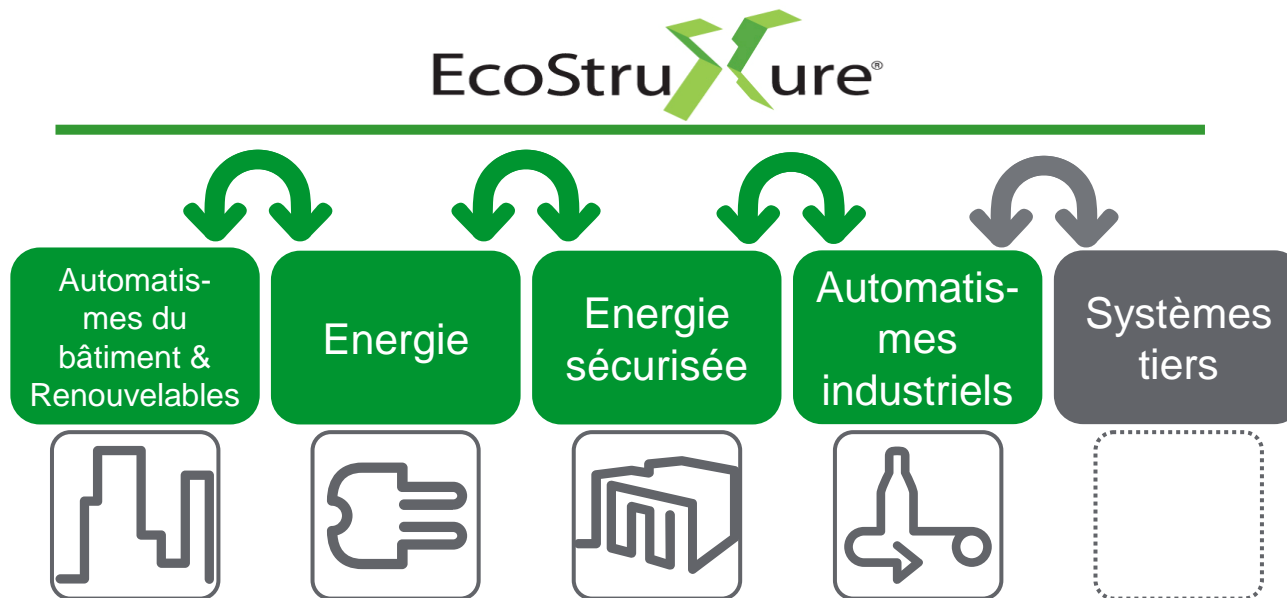
Nous capitalisons sur notre capacité à proposer des solutions pour capturer une plus grande part de la chaîne de valeur...



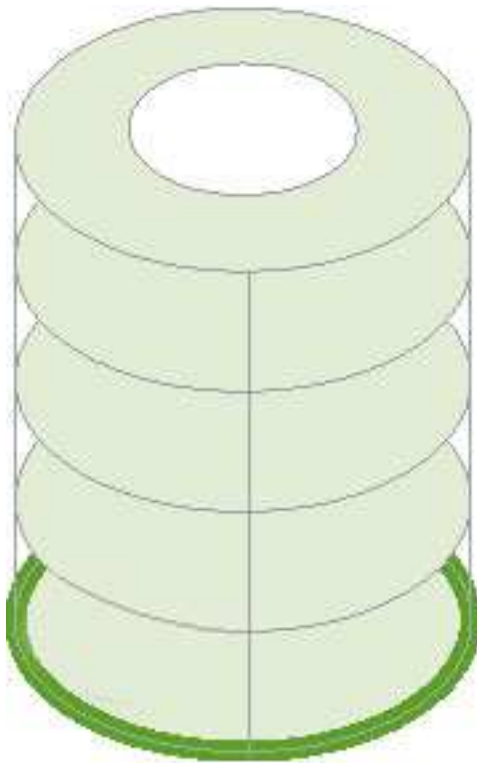
¹ Chiffres 2008

Nous offrons une architecture commune qui relie nos domaines d'expertise, via EcoStruXure®

- Interopérabilité & ouverture aux systèmes tiers
- Basée sur des technologies communicantes
Communication standard bas coût et omniprésente
Logiciel de supervision basé sur web 2.0



EcoStruxure® pour le bâtiment



- Gestion du bâtiment
- Climatisation
- Eclairage
- Contrôle d'accès
- Sécurité
- Distribution électrique
- Gestion de l'énergie
- Contrôle des moteurs
- Energie sécurisée
- Energies renouvelables

> Bâtiment: principale interface client

Segments ciblés



Commerces



Hôpitaux



Bureaux



Hôtels

Intégration simple

Interopérabilité et ouverture aux systèmes tiers



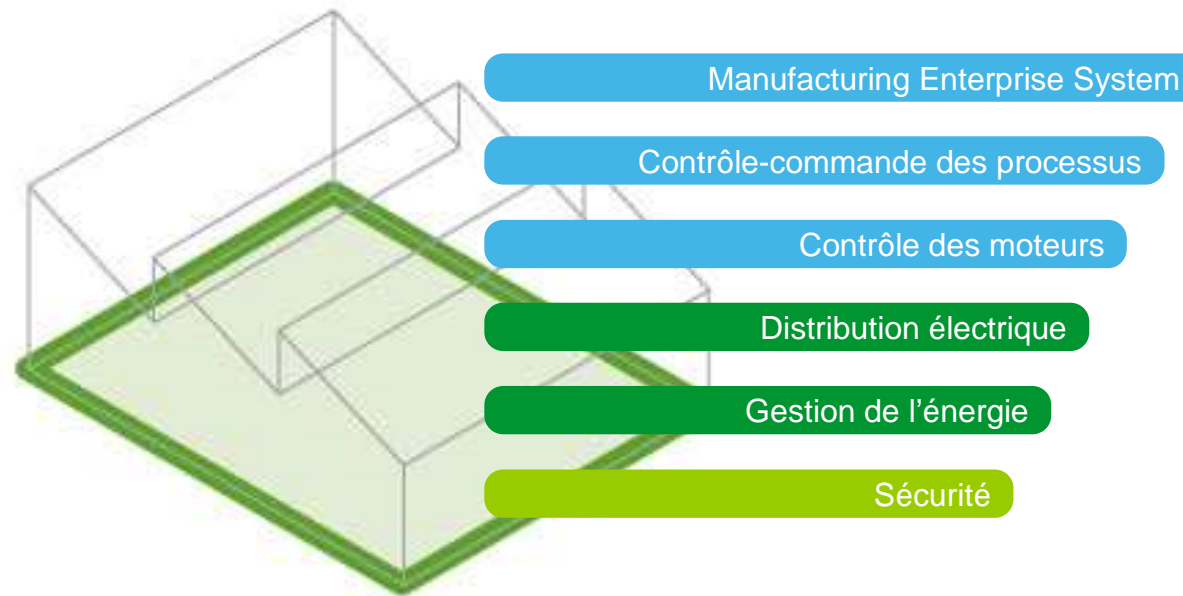
Efficacité énergétique

- >30% d'économies d'énergie
- Optimisation des investissements industriels et coûts opérationnels

Environnement

- Connexion aux énergies renouvelables

EcoStruXure® pour l'industrie



Processus industriel: principale interface client

Segments cibles



Mine,
Minéraux,
Métallurgie



Industrie



Eau

Intégration simple

Interopérabilité et ouverture aux systèmes tiers EcoStruXure®

Productivité

- Programmation facile des automates
- Systèmes évolutifs

Efficacité

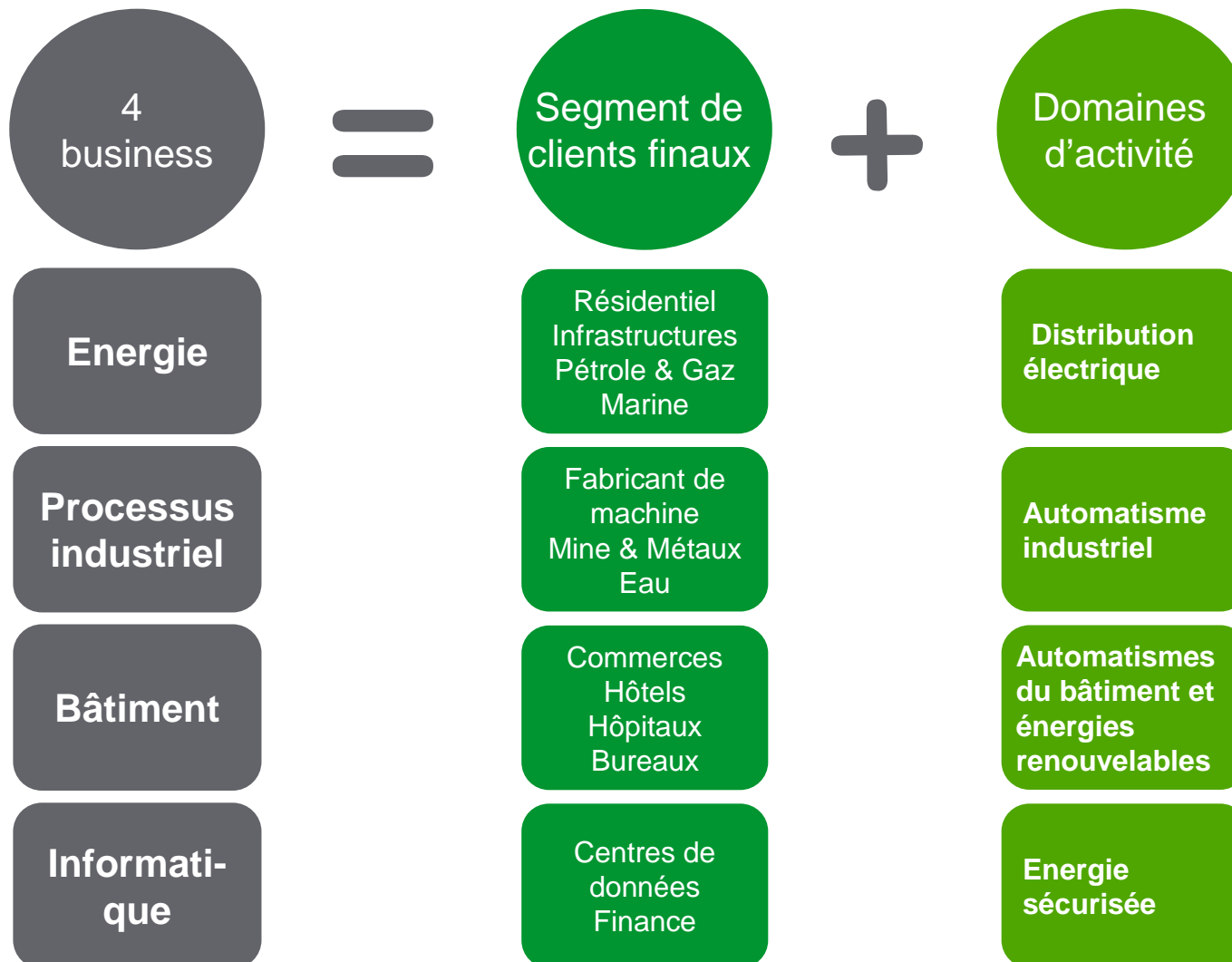
- Jusqu'à 30 % d'économies d'énergie
- Optimisation des investissements industriels et coûts opérationnels

Sécurité

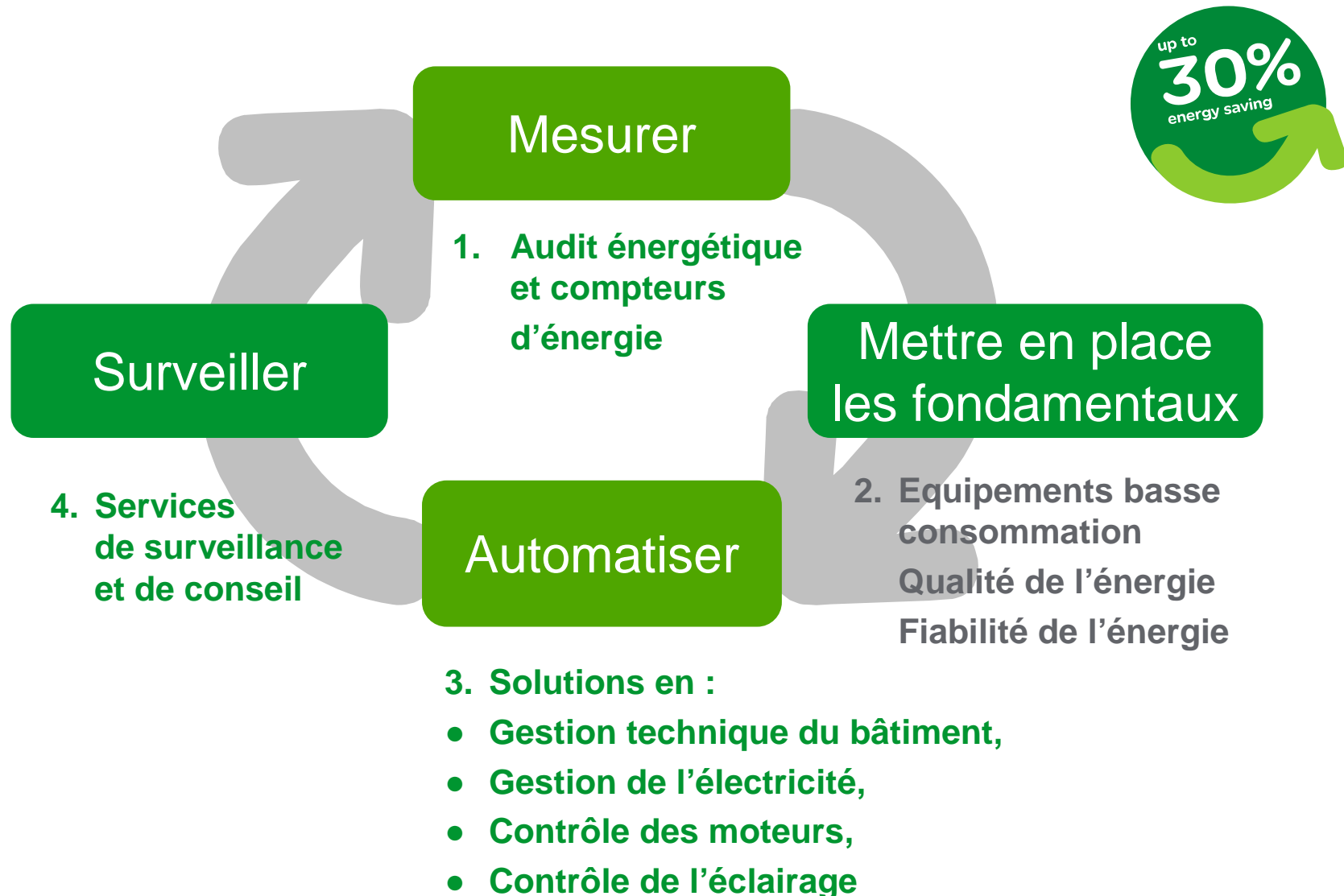
- Énergie sécurisée
- Contrôle-commande des processus certifié

Une nouvelle organisation tournée vers le client final

Chaque business est en l'interface unique des clients finaux attribués et expert dans son domaine d'activité



Nous créons de la valeur sur tout le cycle de l'efficacité énergétique grâce à une approche standard



Notre présence renforcée auprès des clients finaux accroît notre activité de services

Réalisation

Solutions offertes
directement aux utilisateurs finaux

Cycle de vie de l'installation client

Mise à niveau

Services :

- audit performance
- audit énergétique
- conseil

Exploitation

Services :

- exploitation et maintenance
- audit et diagnostique
- assistance 24h/24, 7j/7, 365j/an

SERVICES

CA : environ 2md €, progression de +20%

10% du Groupe

18% de Énergie sécurisée

24% de Automatismes du Bâtiment

- Susciter une demande pour les services
- Créer des partenariats durables
- Devenir le partenaire de référence

Nous sommes un fournisseur unique de solutions avec un meilleur profil de croissance

- Une architecture commune qui relie nos domaines d'expertise, avec des systèmes ouverts, interopérables
- Des interfaces commerciales tournées vers les client finaux
- L'Efficacité Energétique comme dénominateur commun de nos solutions
- Un cercle vertueux se traduisant par un chiffre d'affaires accru dans les services



Les solutions progressent à raison de
PIB + 5pts au cours du cycle

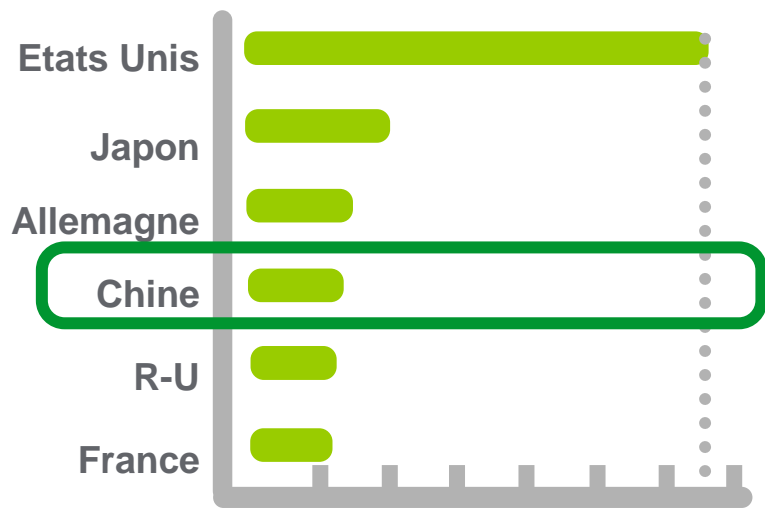
1 solution provider

1 leader
in new economies

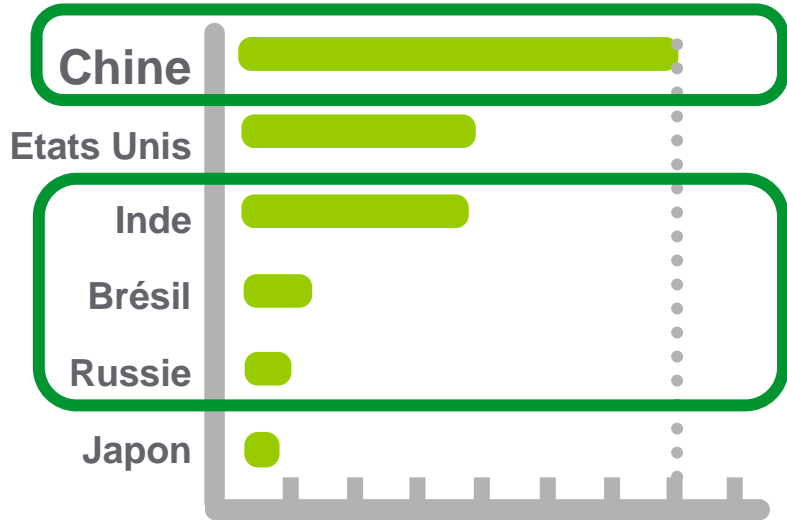
1 global company

Les nouvelles économies représentent une formidable opportunité pour notre génération

Les 6 premiers PIB mondiaux

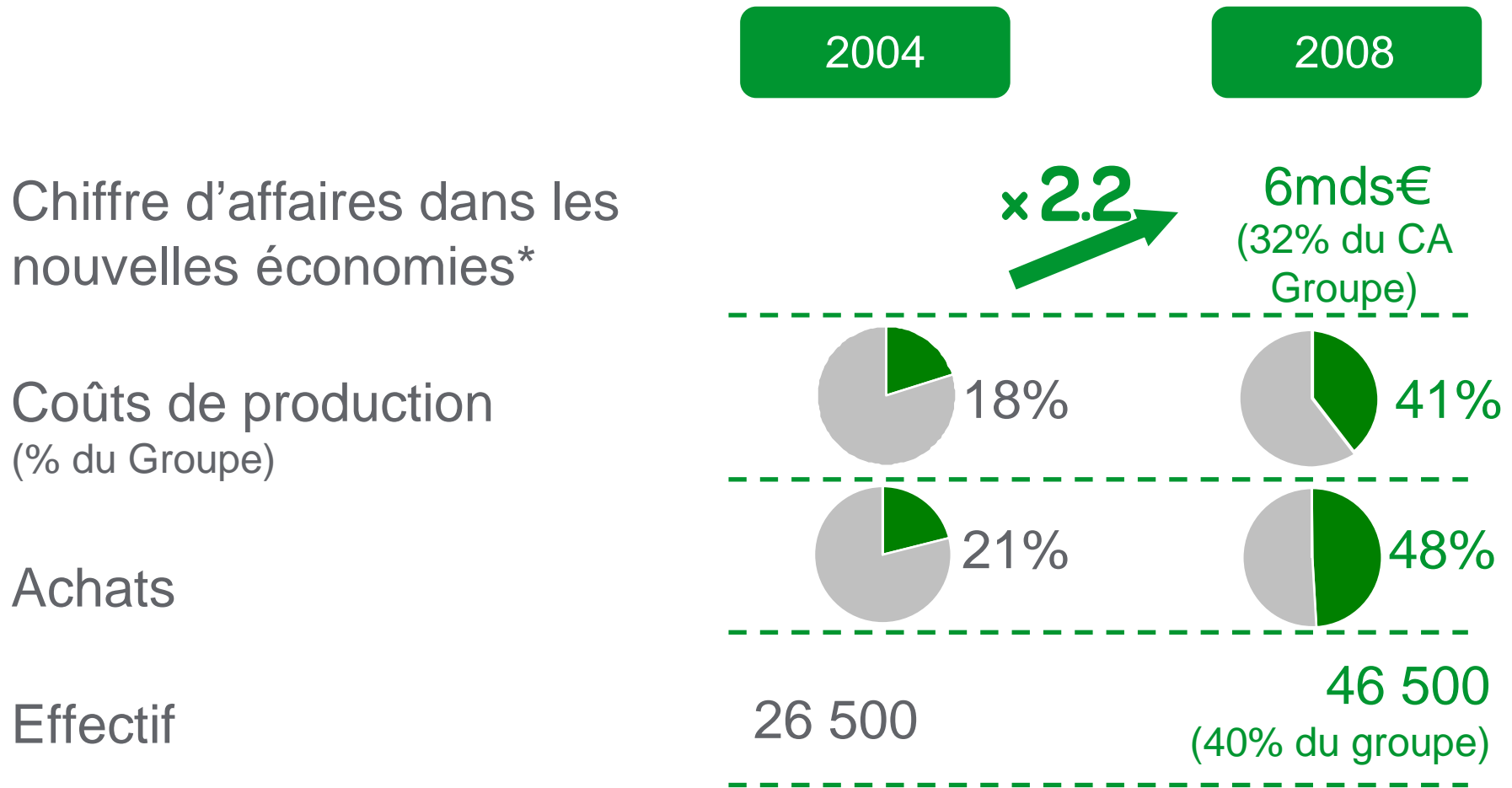


2006



2050

Nous avons établi une solide présence commerciale et industrielle dans les nouvelles économies



*Pays d'Asie hors Japon, Afrique, Moyen Orient, Amérique Latine & Mexique, Europe de l'est y.c. Russie

Notre ambition est d'être leader dans les nouvelles économies en 2011

2008

2011

« Localiser » le plus possible la R&D et le marketing

- Rééquilibrage de la R&D et des fonctions support
C.A. local réalisé par des équipes locales
- Développer la notoriété de la marque SE pour une reconnaissance immédiate et durable

19%

33%

Croissance :
PIB + 6pts
au cours
du cycle

Saisir les opportunités de gain de productivité

- Poursuivre le rééquilibrage industriel via les achats et la production

41%
des coûts de
production

50%
des coûts de
production

1 solution provider

1 leader
in new economies

1 global company

Simplification est une condition préalable pour la plupart de nos initiatives stratégiques

Réduire la complexité	2008	2011	vs.2008
Références produits	800 000	400 000	÷ 2
Fournisseurs industriels	20,000	10,000	÷ 2
Marques actives	120	10	÷ 12
Sites opérationnels (industriel & commercial)	1,400	1,000	-30%
Entités consolidées	560	350	-40%
Index de complexité	100 Base	→ 1	

Une façon simplifiée de travailler partout dans l'organisation

Deux initiatives pour générer un minimum de 1,4 milliard d'euros d'économies d'ici 2011

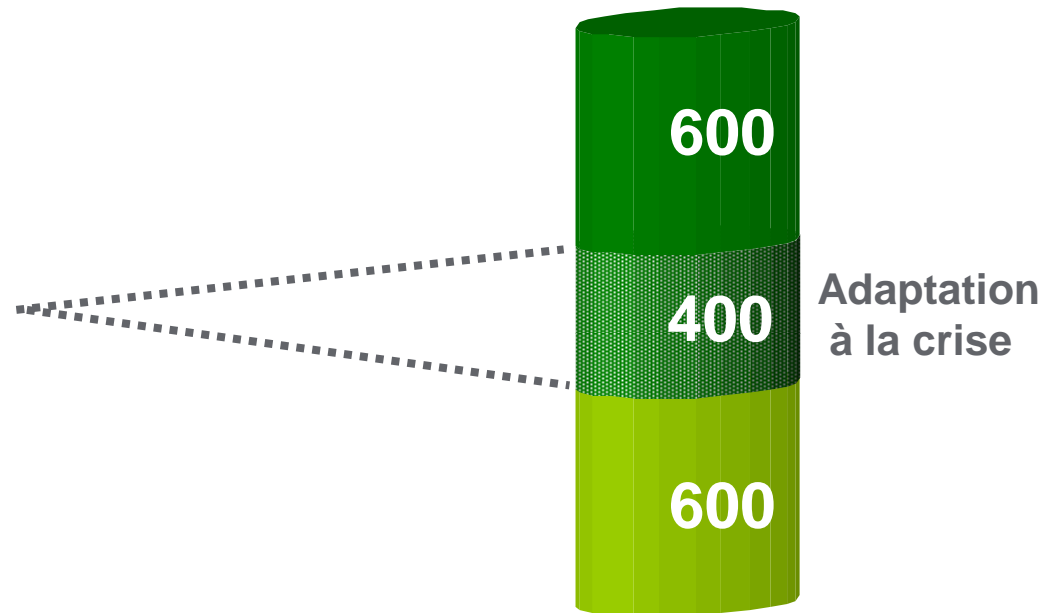
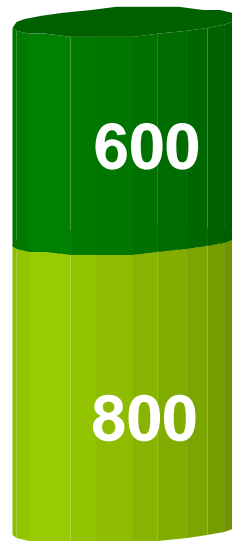
Économies* en m€

Hypothèse haute

Hypothèse basse

**One
simple way**

**One
lean supply chain**



* Avant coûts de restructuration de 660 m€ sur 3 ans

1 solution provider

1 leader
in new economies

1 global company

- **One simple way**

Notre ambition est de réaliser au minimum 600m€ d'économies structurelles par an d'ici 2011

Axes de simplification

Économies structurelles :
objectifs (en m€)

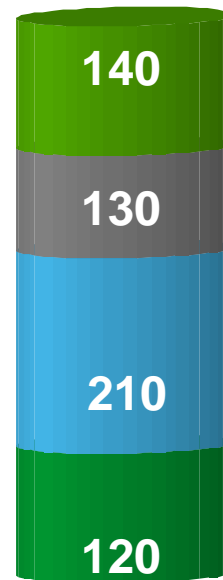
Optimisation Finance & RH

Simplification du marketing

Efficacité de la force de vente

Autres actions

(Réduction des entités de gestion, support pour l'industrie ...)



~15% des
coûts totaux
des
fonctions de
support

Économies 2011(*)

(*) avant coûts de restructuration

Nous avons identifié des leviers clés de changement structurel

Axes de simplification

Les principaux leviers d'action pour une réduction structurelle des coûts

Optimisation
Finance & RH

- **Harmoniser les pratiques afin d'améliorer le niveau de service aux directions opérationnelles**
- **Déployer les services partagés dans le groupe**
 - > pour tous les activités transactionnelles
 - > pour les ressources spécialisées

Simplification
du marketing

- **Éliminer les doublons entre activités et pays**
- **Régionaliser/mondialiser le plus possible** (communication, internet...)

Efficacité de la
force de vente

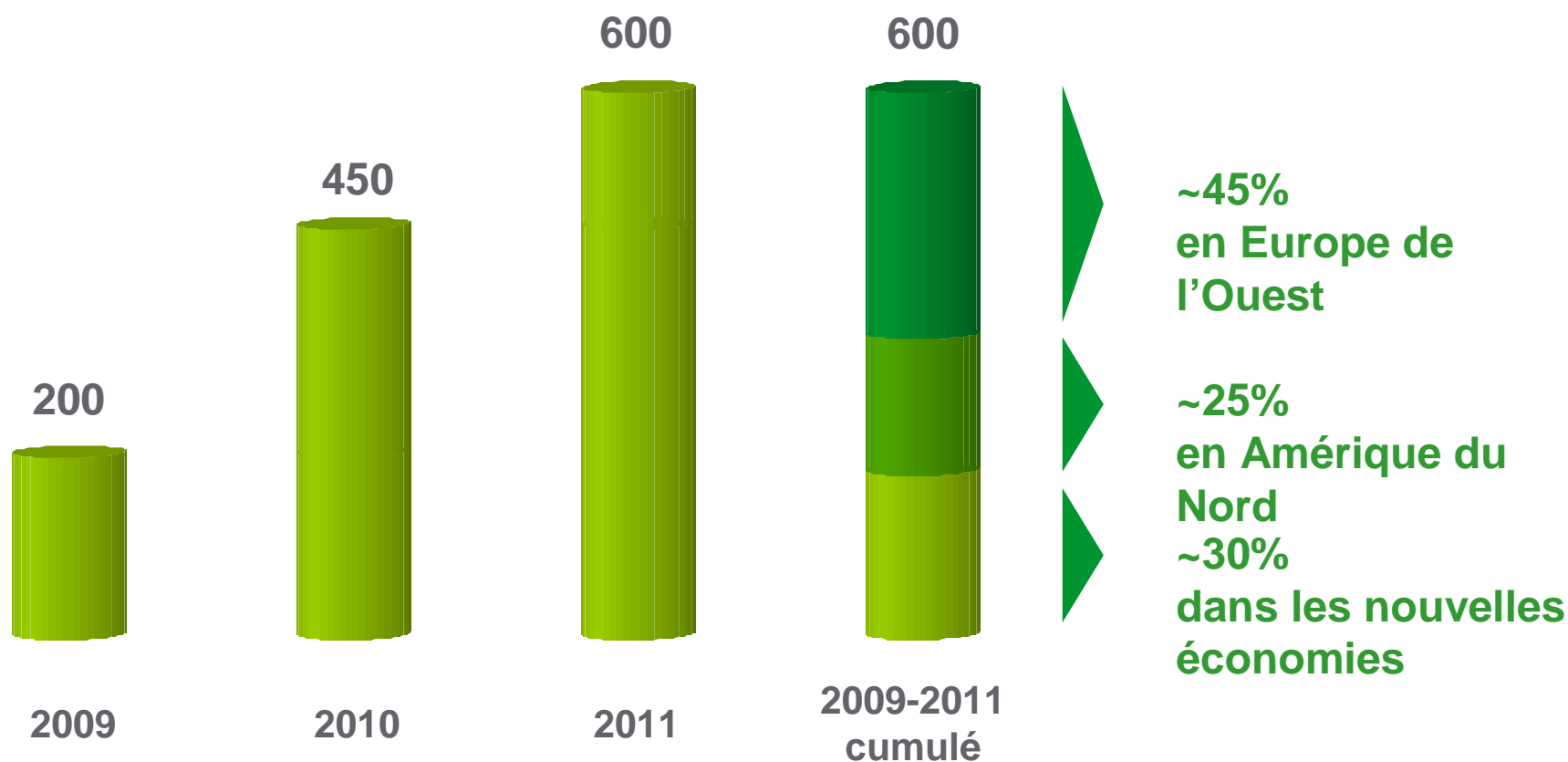
- **Optimisation des processus commerciaux** (améliorer la productivité des commerciaux sur le terrain et réduire les coûts de support)

Autres actions

- **Réduction du nombre d'entités de gestion**
- **Réduction du support dans un contexte de simplification de l'implantation industrielle**
- **Simplification de la nouvelle organisation**

Une mise en œuvre rapide pour des économies immédiates et une montée en puissance progressive

Économies cumulées (en m €)



Économies supplémentaires jusqu'à 400m€ pour répondre à une réduction des volumes

Leviers
d'ajustement

Économies potentielles (en m€)

Finance, RH
& Marketing

Force de vente

R&D et informatique

Autres actions



Économies ponctuelles
en réponse à une
nouvelle dégradation
du contexte
économique

Économies en 2011 *

* Avant coûts de restructuration

1 solution provider

1 leader
in new economies

1 global company

- . **One simple way**
- . **One supply chain**

Notre objectif est d'améliorer la productivité de notre chaîne logistique

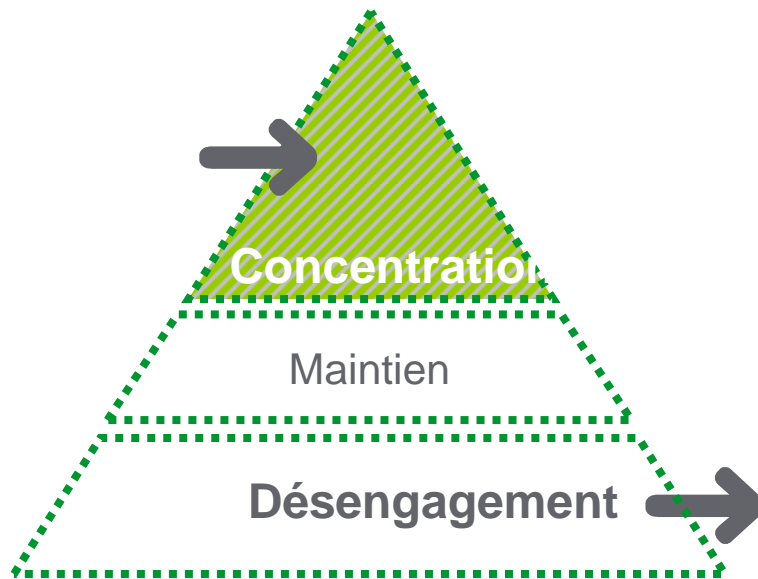
- Poursuivre la simplification de notre chaîne logistique afin d'améliorer les services à nos clients à moindre coût

	2008	Objectifs 2011	
Références produits	800 000	400 000	2x plus efficace
Fournisseurs industriels	20 000	10 000	
Centres de distribution	140	80	

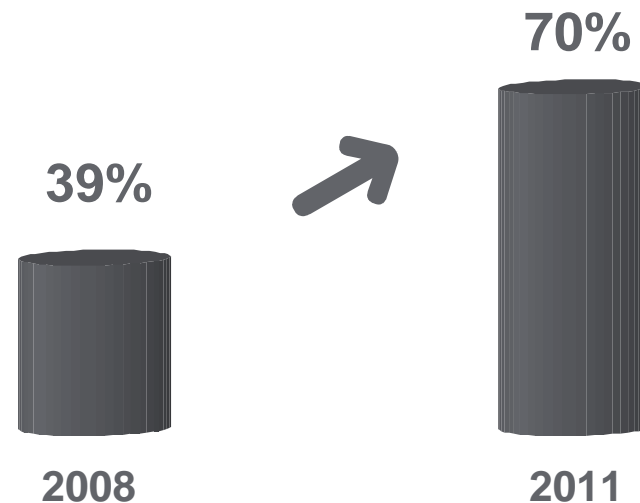
- Réduire le coût des produits en renforçant la qualité et la valeur engineering
- Poursuivre le rééquilibrage de notre appareil industriel avec les fournisseurs et les sites de production

Économies cumulées de
600 – 800 M€ d'ici 2011

La concentration des fournisseurs devrait générer des économies importantes

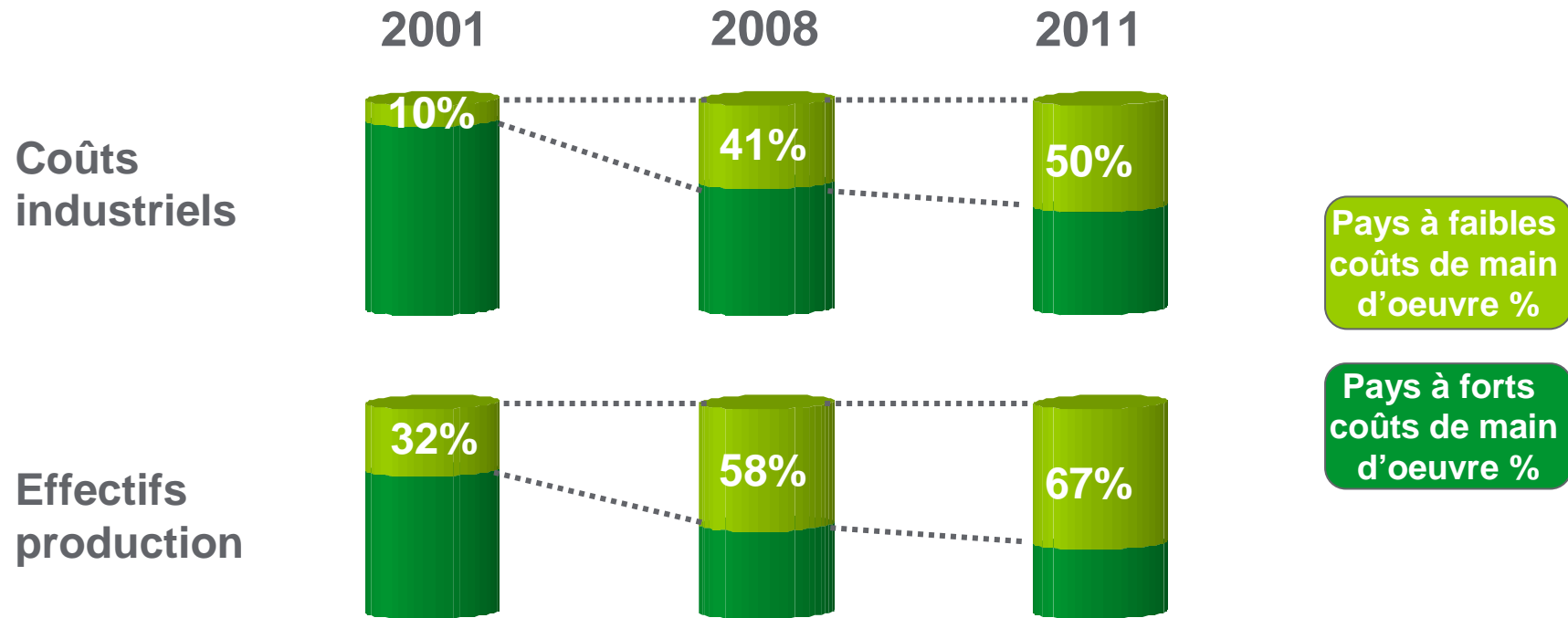


% des achats réalisés auprès de fournisseurs clés



- Sélectionner un nombre restreint de fournisseurs de premier ordre en termes de qualité, délai de livraison, coûts et compétences en co-développement
- Massifier les achats auprès de 1 000 à 1 200 fournisseurs clés
- Démarrer dès la phase de développement d'un nouveau produit

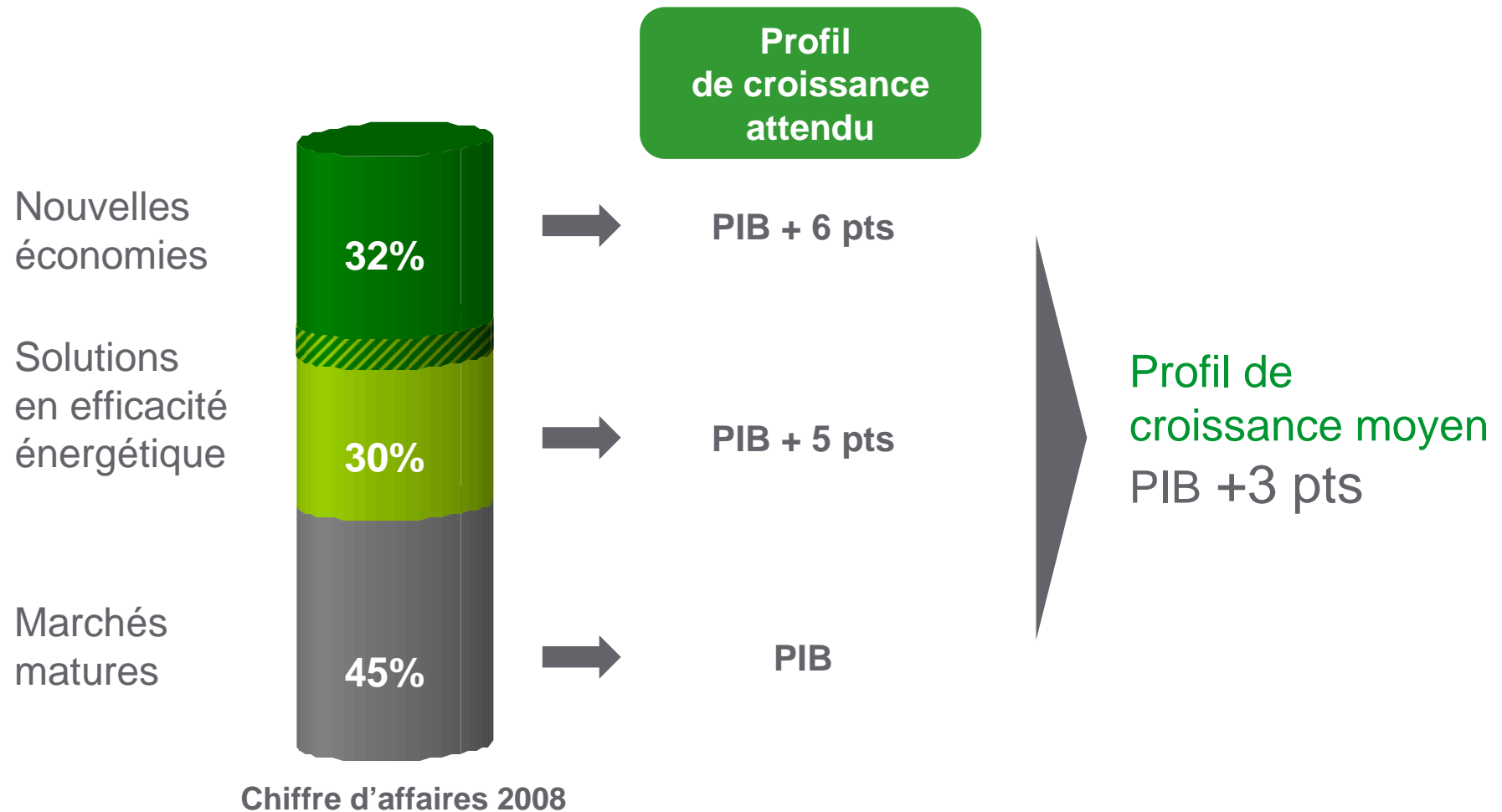
Poursuite du rééquilibrage des effectifs et coûts industriels vers les pays à faibles coûts



Objectif : rééquilibrer ~240m€ de coûts par an vers les pays à faibles coûts

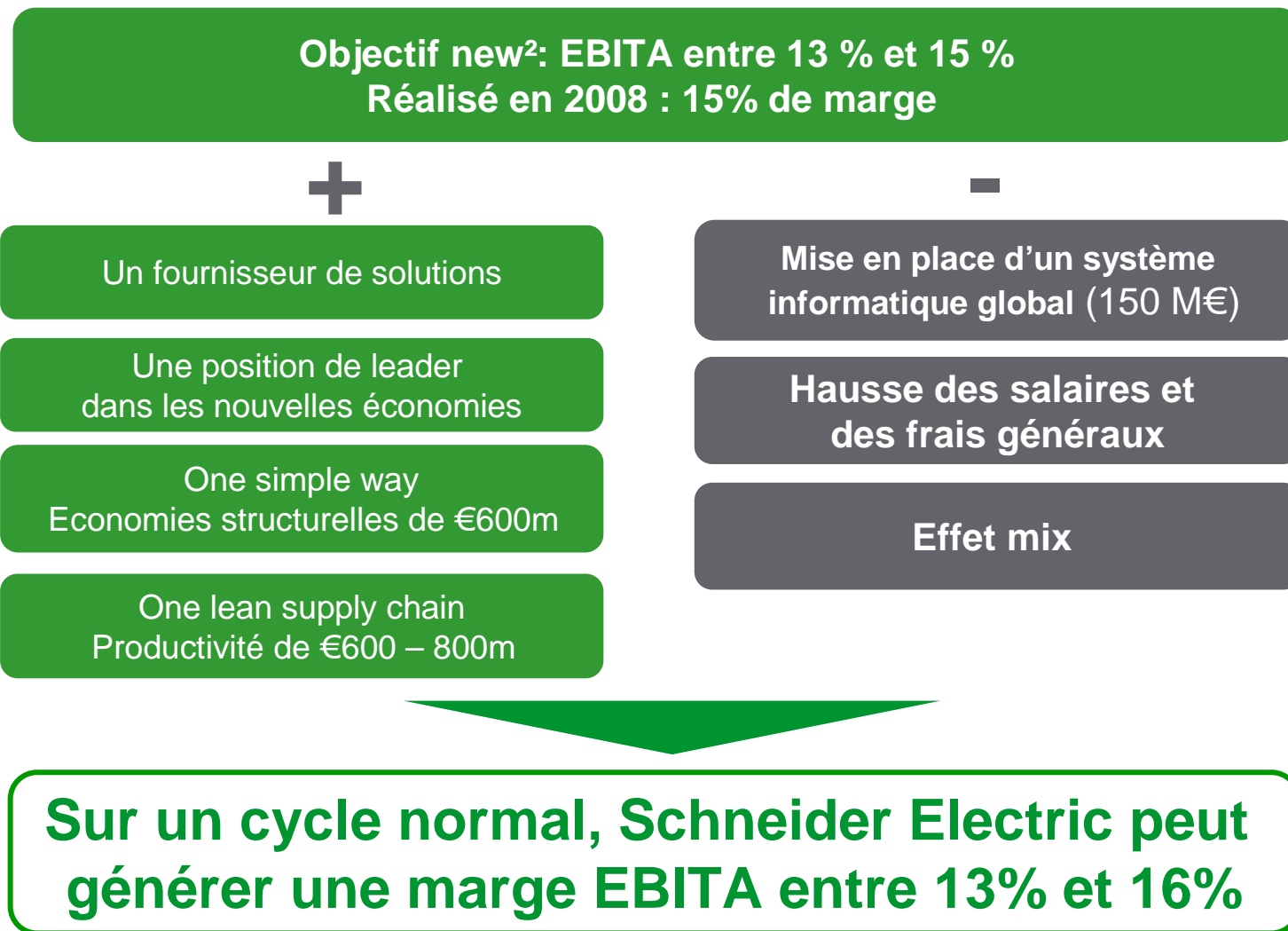
Stratégie et objectifs financiers

Au cours du cycle, nous prévoyons une évolution de notre croissance de plus de 3 points par rapport au PIB



 *Recouvrement (7 %)*

Au cours du cycle, nos initiatives devraient permettre une amélioration continue de la rentabilité



A court terme, nous sommes prêts à faire face au retournement de l'économie mondiale

Environnement	Réponse des dirigeants	Conclusion
Manque de visibilité	Flexibilité	Résistance
<p>Forte incertitude sur l'ampleur du ralentissement économique</p> <p>Les conséquences sur la croissance organique sont difficiles à prévoir</p> <p>Notre scénario de croissance organique entre - 5 % et -15 % en 2009</p>	<p>Nous sommes prêts pour faire face au scénario le plus défavorable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensification des réductions de coûts des fonctions de support - Gestion prudente de la trésorerie (réduction des investissements, gestion dynamique du BFR) - Coûts de restructuration jusqu'à 660 m€ sur 3 ans 	<p>Dans ces conditions, nous souhaitons obtenir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des économies sur les fonctions de support de 0,6 à 1,0 milliard d'euros - Une marge EBITA à 12 % minimum avant restructuration de coûts dans le scénario le plus défavorable - Une conversion du résultat net en cash flow de 100%

Un très bon niveau de liquidité a été atteint malgré la crise du crédit

- Même dans l'hypothèse la plus défavorable, nous avons sécurisé un niveau de trésorerie minimum de 3 milliards d'euros jusqu'à fin 2011

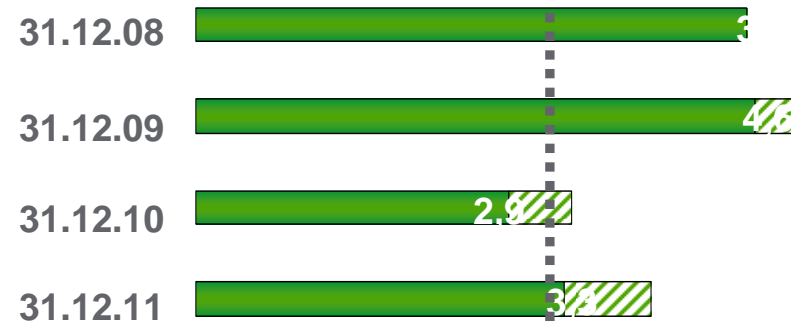
Engagements

- Notation A- (ratio FFO / dette nette > 35%)
- Taux de distribution des dividendes ~50%

Hypothèses clef

- Hypothèse volumes la plus basse
- Pas d'acquisition / cession
- Coûts de restructuration : 660m€

Trésorerie & lignes de crédit disponibles (md€)



La trésorerie sera supérieure si des actionnaires choisissent le paiement des dividendes en actions

Schneider Electric : un business model résistants

Marchés

Segments de marchés diversifiés

Exposition géographique diversifiée

Multiples points d'entrée sur les marchés

Activités

Capter plus de valeur sur nos marchés grâce aux solutions & services

Une présence accrue dans les nouvelles économies

Exposition aux plans de relance des gouvernements

Structure

Structure de coûts flexible (70% du coût des ventes sont variables)

Production dans les pays à bas coût (41% du coût des ventes)

Simplification et rationalisation de la chaîne d'approvisionnement

Aider nos clients à tirer le meilleur de leur énergie



Définitions

- EBITDA : EBIT avant dépréciations et amortissements nets
- EBITA : Résultat d'exploitation avant amortissement des actifs incorporels issus des acquisitions
- Capitaux employés : Capitaux propres + endettement net + provisions
- Cash conversion : Capacité d'autofinancement / résultat net
- Flux de trésorerie disponible: Operating cash flow – variation du BFR – investissements nets
- ROCE : EBITA après impôts / Capitaux employés

Aider nos clients à tirer le meilleur de leur énergie

