Rapport annuel financier et développement durable

Document de référence 2013

Document de référence Schneider Electric SA

Schneider Electric adresse l'ensemble de l'équation énergétique: de l'efficacité à l'accès à l'énergie, en développant des produits innovants, telles ces lampes solaires portables utilisées par les populations hors réseau. Ces solutions rendent concret et atteignable l'objectif que s'est fixé la communauté internationale à Copenhague en 2009, et bientôt rediscuté à Paris en 2015 : limiter à 2° C la hausse de la température du globe via la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Schneider Electric™

Message de **Jean-Pascal Tricoire** 2
Entretien avec **Emmanuel Babeau** 4
L'équipe dirigeante 6
Chiffres clés **2013** 8
2013 en bref 11

1 L'entreprise, sa stratégie, ses marchés et ses activités 15

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché 16
2. Activités marchés finaux et canaux d'accès aux clients 20
3. Des objectifs financiers long terme ambitieux pour un retour attractif pour les actionnaires 24
4. Histoire et évolution de l'entreprise 25
5. Recherche & Développement 30
6 Simplicité et efficacité de l'organisation 35
7. Facteurs de risques 39

2 Développement durable 47

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie 48
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique 60
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale 70
4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs 80
5. Schneider Electric, entreprise citoyenne 94
6. Méthodologie et audit des indicateurs 105
7. Indicateurs 113

3 Gouvernement d'entreprise 125

1. Le conseil d'administration** 127
2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration** 136
3. Activité du conseil** 138
4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité)** 140
5. Direction Générale de la Société 144
6. Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance 145
7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe 146
8. Conventions et engagements réglementés 158
9. Contrôle interne et gestion des risques** 160
10. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF** 169

4 Commentaires sur l'exercice 171

1. Évolution des principaux marchés 172
2. Commentaires sur les comptes consolidés 174
3. Commentaires sur les comptes sociaux 179
4. Commentaires sur les résultats des participations 179
5. Perspectives 179

5 Comptes consolidés au 31 décembre 2013 181

1. Compte de résultat consolidé 182
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés 184
3. Bilan consolidé 186
4. État de variation des capitaux propres 188
5. Annexe aux comptes consolidés 189
6. Rapport des commissaires aux comptes 250

6 Comptes sociaux 253

1. Bilan 254
2. Compte de résultat 256
3. Annexe aux comptes sociaux 257
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 268
5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2013 269
6. Filiales et participations 270
7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années 272

7 Informations sur la société et son capital 273

1. Renseignements sur la société 274
2. Droits et obligations des actionnaires** 275
3. Capital 277
4. Actionnariat 281
5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié 282
6. Plans d'attribution d'actions de performance et plans d'options 283
7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce** 289
8. Bourse 289
9. Politique d'information 291

8 Assemblée générale 293

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires 294
2. Annexe au rapport du conseil : charte du Vice-président administrateur référent indépendant 304
3. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes 305
4. Projet des résolutions 311
5. Annexe à la dix-neuvième résolution : projet de statuts de Schneider Electric SE, société européenne 318

Responsables du document et du contrôle des comptes 327

Responsables du document de référence 327
Responsables du contrôle des comptes 328
Table de concordance du Document de Référence 329
Table de concordance du Rapport Financier Annuel 331
Table de concordance du Rapport de gestion 332

Document de Référence 2013

Rapport annuel financier et développement durable

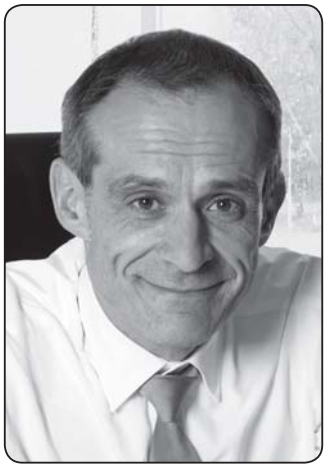
L'ensemble de l'information réglementée de Schneider Electric est disponible sur le site Internet **www.schneider-electric.com**, rubrique Finance.

Accédez au Rapport d'Activité et de Développement Durable depuis le site Interne **www.schneider-electric.com**, rubrique Développement Durable & Fondation.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Rapport Annuel a été déposé comme Document de Référence auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, le 20 mars 2014, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.



Message de **Jean-Pascal Tricoire**

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

En 2013, Schneider Electric a démontré une fois de plus la solidité de son modèle économique. Nos résultats financiers sont robustes dans un contexte macroéconomique difficile, dû à une économie européenne atone et à une volatilité des devises brutale dans de nombreux pays. À périmètre et taux de change constants, notre chiffre d'affaires global a progressé de 0,4 %, hors Europe de l'Ouest il a progressé de 3 %, et notre taux de marge a progressé de 0,3 point. Nous avons généré un EBITA ajusté* de 3,4 milliards d'euros et un *cash-flow* libre record de 2,2 milliards d'euros. Le bénéfice par action a augmenté de 3 % à 3,43 euros en 2013 et devrait encore s'améliorer en 2014.

Nous avons poursuivi notre progression grâce à notre offre élargie de solutions de gestion de l'énergie et de technologies d'efficacité, qui permettent à nos clients d'atteindre de meilleures performances en matière d'énergie, de processus et de sécurité. Nous avons bénéficié de notre couverture géographique, notamment notre présence forte dans les nouvelles économies qui représentent 43 % de notre chiffre d'affaires et dont la croissance a été de 7 points supérieure à celle des économies matures.

2013 marque également la deuxième année de notre programme d'entreprise *Connect*. Nous avons considérablement progressé dans les priorités fixées début 2012. Notre chaîne logistique, maintenant totalement globalisée, génère déjà des gains d'efficacité en service client, en gestion des stocks et en réduction des coûts. Nos activités de services ont augmenté de 9 % en 2013 et cette progression est encore plus marquée chez nos comptes stratégiques. La rentabilité de nos activités de solutions est stable en 2013 et nous continuerons de l'améliorer. Le digital est maintenant au cœur de nos méthodes de travail collectif au sein de la société et avec nos clients. Nos collaborateurs bénéficient de soutien en formations et d'outils pour s'adapter avec agilité aux ruptures et aux nouveaux défis de notre environnement. Nous continuons de faire progresser la diversité sous toutes ses formes, avec des initiatives majeures, comme *Go Green in the City* ou encore notre programme Marco Polo.

Dans le domaine du développement durable, 2013 a été une année d'innovation et de reconnaissance pour Schneider Electric. Depuis 2009, notre programme BipBop a équipé plus de 2 millions de foyers défavorisés en solutions énergétiques, tout en formant 45 000 personnes issues de ces mêmes milieux. Nous avons également formé plus de 500 000 personnes dans le domaine de la gestion de l'énergie, dans le cadre de programmes tels que *Energy University*, *Solar Decathlon* et nos centres locaux de formation. Notre performance en matière de développement durable, mesurée par notre baromètre Planète & Société, progresse en avance de nos objectifs. Ce fort engagement est reconnu dans les principaux classements internationaux et par notre entrée dans les 10 premières sociétés du classement *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World*.

** L'EBITA ajusté est un EBIT (résultat opérationnel) ajusté de certains éléments afin de fournir une base plus pertinente à la performance opérationnelle sous-jacente du Groupe. Il est défini comme : EBIT avant amortissement et dépréciations des immobilisations incorporelles liées aux acquisitions et avant Charges de restructuration et Autres produits et charges d'exploitation.*

Sur l'année passée, nous avons réalisé deux acquisitions d'envergure, Electroshield – TM Samara et Invensys, qui confortent notre leadership dans les activités *Infrastructure* et *Industry*.

L'acquisition à 100 % d'Electroshield – TM Samara, après l'acquisition en octobre 2010 de 50 % du capital, renforce notre offre en moyenne tension, ainsi que sur les principaux marchés finaux pétroliers et gaziers, du secteur minier et des industries électro-intensives. Elle modifie radicalement notre taille en Russie qui devient ainsi le quatrième marché de Schneider Electric, avec plus de 11 000 collaborateurs.

Avec l'acquisition d'Invensys clôturée en janvier 2014, nous créons un champion mondial des technologies d'efficacité et de productivité pour l'industrie, en conjuguant expertise des processus, de la sécurité et de l'énergie. Cette acquisition consolide nos capacités dans l'automation industrielle et accroît notre position sur les principaux segments industriels électro-intensifs. Elle apporte en outre une large base installée et des capacités de pointe sur le marché en plein essor des logiciels industriels.

2014 ouvre un nouveau chapitre de l'histoire de notre entreprise. Avec la clôture de l'acquisition d'Invensys, nous bénéficions désormais d'un portefeuille intégré de solutions dans l'énergie et l'efficacité au service des clients de quatre grands marchés : bâtiments, centres de données, infrastructures et industries. Nous avons à présent tous les atouts pour aider nos clients à gérer au mieux leur énergie et atteindre de nouveaux niveaux de performance. Nous les servons avec le plus grand réseau mondial de partenaires, d'intégrateurs et de professionnels. Nous mettons en place avec eux des alliances solides et conjuguons ainsi nos forces pour que nos marchés finaux puissent bénéficier de toute la chaine de valeur qu'ils attendent.

Nous investissons en permanence dans la technologie et l'expertise des solutions pour que l'innovation soit présente à chaque maillon de la chaîne de valeur, permettant ainsi à nos clients d'atteindre leurs propres objectifs. En 2013, nous avons lancé de nombreux nouveaux produits et nouvelles versions de l'architecture EcoStruxure et de sa suite logicielle intégrée StruxureWare, fruits du travail de nos 30 000 ingénieurs mobilisés à travers le monde.

Le monde de l'énergie fait face à de grandes ruptures qui découlent de l'industrialisation des nouvelles économies, d'un niveau d'urbanisation sans précédent et de l'accélération de la digitalisation. La convergence entre les technologies de l'informatique et de l'énergie, l'Internet des objets appliqué à ce domaine, permet une maîtrise et une anticipation croissantes de l'utilisation de toutes les ressources, un univers dans lequel Schneider Electric a été le pionnier dès les années 1990 avec son architecture *transparent factory*. Ce monde recèle de nombreuses opportunités de croissance pour notre société, vers lesquelles nous voulons accompagner nos clients.

En parallèle, pour 2014 et au-delà, nous ouvrons un nouveau chapitre dans lequel nous concentrons nos efforts sur notre efficacité collective et sur une intégration accrue des sociétés et des capacités que nous avons réunies, afin d'améliorer le retour sur les capitaux employés pour nos actionnaires.

Nous vous remercions de continuer ce voyage avec nous et d'ouvrir ce nouveau chapitre à nos côtés.

Entretien avec **Emmanuel Babeau**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ, EN CHARGE DES FINANCES ET DES AFFAIRES JURIDIQUES

Schneider Electric a de nouveau produit des résultats solides en 2013. Quels sont les éléments clés de cette performance ?

Nous avons amélioré tous les indicateurs financiers clés, grâce à une exécution ciblée. La croissance organique s'est établie à 0,4 %, tirée par les nouvelles économies et les services qui ont crû à 4,6 % et 9 % respectivement. Nous avons généré 3,4 milliards d'euros d'EBITA ajusté* et amélioré la marge correspondante de 0,3 point sur une base organique. Le résultat net est en hausse de 4% à 1,9 milliard d'euros et le *cash flow* libre atteint un nouveau record à 2,2 milliards d'euros. Enfin, nous avons à nouveau renforcé notre bilan avec une dette financière nette en baisse à 3,3 milliards d'euros contre 4,4 milliards d'euros en 2012. Ceci nous permet de proposer, en ligne avec notre politique de distribution, un nouveau dividende élevé à nos actionnaires de 1,87 euros. Cette performance solide a été obtenue grâce à nos investissements dans les nouvelles économies, dans les services et dans notre *supply chain*, déployés dans le cadre de notre programme *Connect*.

Pouvez-vous décrire les progrès opérationnels réalisés dans le cadre de *Connect* depuis le début de ce programme ?

Nous venons de terminer la deuxième année de ce programme à trois ans. En premier lieu, nous enregistrons une amélioration solide de notre performance en Solutions et plus particulièrement en Services. Les Solutions confirment leur contribution importante à notre performance financière ; nous avons accru leur marge d'EBITA ajusté de 1 point et leur ratio de Chiffre d'affaires sur Actifs opérationnels. Au sein des Solutions, les Services ont réalisé une surperformance moyenne par rapport au reste du Groupe de 7 points, largement au-delà de l'objectif de 5 points.

Par ailleurs, nous avons continué de mettre l'accent sur le Coût des Fonctions Support, et généré des gains d'efficacité significatifs depuis deux ans mais aussi investi de manière importante dans les nouvelles économies, dans notre présence dans les services et dans les logiciels. Le ratio SFC sur CA est resté stable à 23,3 %, car ces économies ont été compensées par l'inflation et les investissements, tandis que les volumes ont été en-dessous de nos attentes sur les deux dernières années.

Enfin, nos initiatives autour de *Tailored Supply Chain* ont enregistré de nouveaux succès. Elles ont permis une réduction de 1,5 point du ratio stocks sur CA tout en améliorant la satisfaction de nos clients, et généré 358 millions d'euros de gains de productivité industrielle en 2013, après 289 millions d'euros en 2012. Cela nous permet désormais de viser une fourchette cible de productivité industrielle de 1,0 à 1,1 milliard d'euros, à réaliser d'ici la fin de 2014.

Ainsi, êtes-vous confiants pour 2014 ?

2014 devrait être une nouvelle année de progression de notre performance financière. Les tendances récentes indiquent que l'Amérique du Nord devrait continuer à croître. L'Europe de l'Ouest montre des premiers signes de stabilisation, avec un potentiel d'amélioration au second semestre. Les tendances demeurent solides sur les marchés en Chine. L'incertitude persiste dans plusieurs nouvelles économies en raison de la volatilité des devises. Sur cette base, le Groupe vise pour 2014 une croissance organique modérée à un chiffre (*low single digit*) pour le chiffre d'affaires et 0,4 point à 0,8 point d'amélioration de la marge d'EBITA ajusté par rapport au niveau proforma 2013**, excluant l'impact négatif des effets de change actuellement estimé à environ 0,4 point.

* *L'EBITA ajusté est un EBIT (résultat opérationnel) ajusté de certains éléments afin de fournir une base plus pertinente à la performance opérationnelle sous-jacente du Groupe. Il est défini comme : EBIT avant amortissement et dépréciations des immobilisations incorporelles liées aux acquisitions et avant Charges de restructuration et Autres produits et charges d'exploitation.*

** *La marge d'EBITA ajusté proforma 2013 incluant les 12 derniers mois d'Invensys à septembre 2013 (hors division Appliance) et la consolidation à 100% d'Electroshield-TM Samara s'élève à ~14,0%.*

Les derniers mois ont également été marqués par l'acquisition d'Invensys. Quelles sont les raisons de ce développement stratégique ?

Invensys nous permet d'élargir notre portefeuille d'activités et de nous positionner pour davantage de croissance. Elle fera de Schneider Electric un acteur unique des automatismes industriels, nous permettra de renforcer nos positions sur les segments électro-intensifs clés et d'accroitre notre activité de logiciels pour l'efficacité opérationnelle de nos clients. Après avoir lancé l'offre le 31 juillet 2013, nous avons obtenu un très large soutien de leurs actionnaires et satisfait à toutes les conditions d'approbations réglementaires pour clôturer l'opération le 17 janvier dernier. Depuis, nous avons également signé un accord pour la cession de la division Appliance qui ne rentre pas dans notre cœur de métier. Nous pouvons désormais nous concentrer sur l'intégration d'Invensys, et confirmons notre objectif de synergies annuelles de coûts et d'activité de 205 millions d'euros d'ici 2018, ainsi que des avantages fiscaux valorisés à 500 millions d'euros.

Vous avez déclaré qu'Invensys représentait un complément majeur pour le portefeuille technologique du Groupe. Quel effet cela aura-t-il sur votre stratégie de croissance et d'allocation du capital ?

Après une décennie de construction et d'amélioration du portefeuille d'activités, nous voulons désormais donner la priorité à la croissance organique. Alors que nous maintenons notre exigence d'un bilan solide, avec un objectif de notation de crédit à long terme de A-, nous nous engageons à une allocation du capital qui favorise les retours directs aux actionnaires. Ceci débutera avec la stabilisation du nombre d'actions formant le capital de la société, avec la neutralisation des plans d'actionnariat pour les salariés et les dirigeants. Ajouté aux progrès en matière de croissance et d'efficacité, ceci devrait mener à une performance solide de nos BPA et de notre dividende. Le ROCE, retour sur capitaux employés, est ainsi au cœur de nos priorités. Nous visons un retour au ROCE pré-Invensys en 1 à 2 ans et attendons une amélioration du ROCE de 1,5 point à 2 points en 2 à 3 ans, comparé au ROCE 2013 proforma de ~ 11,0 % incluant Invensys.

L'équipe dirigeante

Comité exécutif (au 21 février 2014)

Fonctions centrales

1 Jean-Pascal Tricoire
Président Directeur général

2 Emmanuel Babeau
Directeur général délégué en charge des Finances et des Affaires juridiques

3 Annette Clayton
Directeur général Opérations industrielles

4 Hervé Coureil
Directeur général Systèmes d'information

5 Michel Crochon
Directeur général Stratégie et technologie

6 Karen Ferguson
Directeur général Ressources humaines globales

7 Chris Hummel
Directeur général Marketing

Opérations

8 Julio Rodriguez
Directeur général Opérations Globales

9 Laurent Vernerey
Directeur général Opérations Amérique du Nord

10 ZHU Hai
Directeur général Opérations Chine

Activités

11 Frédéric Abbal
Directeur général *Infrastructure*

12 Clemens Blum
Directeur général *Industry*

13 Philippe Delorme
Directeur général *Buildings & Partner*

14 Daniel Doimo
Directeur général *IT*

15 Eric Pilaud
Directeur général *CST**

* *President and CEO, Custom Sensors & Technologies Inc.*

Conseil d'administration (au 19 février 2014)

Jean-Pascal Tricoire
Président Directeur général
Henri Lachmann
Vice-président administrateur référent
Léo Apotheker*
Administrateur de sociétés
Betsy Atkins*
Administrateur de sociétés
Xavier Fontanet*
Administrateur de sociétés
Noël Forgeard*
Associé senior Arjil SAS
Antoine Gosset Grainville*
Avocat à la Cour
Magali Herbaut
Membre du conseil de surveillance
du Fonds Commun de Placement "Schneider Actionnariat"
Jeong Kim*
Administrateur de sociétés
Willy R. Kissling
Administrateur de sociétés
Cathy Kopp*
Administrateur de sociétés
Gérard de La Martinière
Administrateur de sociétés
G. Richard Thoman*
Managing Partner de Corporate Perspectives
et Professeur d'université
Serge Weinberg*
Président du conseil d'administration de Sanofi

Censeur
Claude Bébéar
Administrateur de sociétés

Secrétaire du conseil
Philippe Bougon

Comité de gouvernance

Henri Lachmann
Président du comité
Léo Apotheker*
Serge Weinberg*
Willy Kissling
Claude Bébéar

Secrétaire du comité
Philippe Bougon

Comité d'audit et des risques

Gérard de La Martinière
Président du comité
Noel Forgeard*
Antoine Gosset-Grainville*

Secrétaire du comité
Pierre Lévêque
Directeur de l'Audit interne

Comité des rémunérations, ressources humaines & RSE

Serge Weinberg*
Président du comité
Magali Herbaut
Cathy Kopp*
Willly Kissling
G. Richard Thoman*

Secrétaire du comité
Karen Ferguson
Directeur général Ressources humaines globales

Comité stratégie

Xavier Fontanet*
Président du comité
Léo Apotheker*
Betsy Atkins*
Noël Forgeard*
Jeong Kim*

Secrétaire du comité
Michel Crochon
Directeur Général Stratégie et technologie

Commissaires aux comptes

Titulaires
Ernst & Young et Autres
Mazars

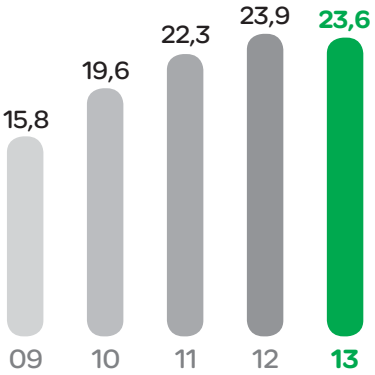
Suppléants
Société Auditex
M. Thierry Blanchetier

* *Membre indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

Chiffres clés **2013**
SCHNEIDER ELECTRIC

- **Résultats solides, amélioration de tous les indicateurs financiers clés**
- **Chiffre d'affaires de 23,6 Mds d'euros, en croissance organique de 0,4 %**
- **Marge EBITA ajusté en hausse organique de 0,3 point**
- **Résultat net en hausse de + 4 % à 1,9 Mds d'euros**
- **Cash flow libre record de 2,2 Mds d'euros, en hausse de 5 %**

Chiffre d'affaires consolidé *(en milliards d'euros)*

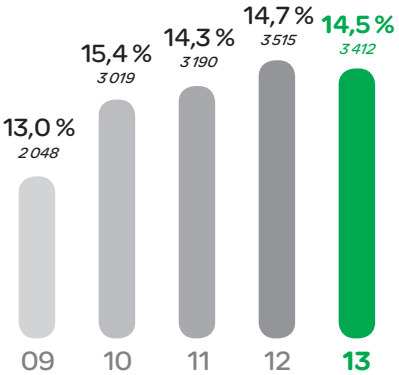


Le chiffre d'affaires publié est en hausse de 0,4 % à périmètre et taux de change constants.

Les tendances de croissance organique sont contrastées selon les régions et les activités du Groupe. Les activités *Partner, Infrastructure* et *Industry* ont connu de la croissance. *Industry* a rebondi au quatrième trimestre, portée par une reprise de la demande des constructeurs de machines (OEM) sur toutes les régions. D'un point de vue géographique, l'Asie-Pacifique mène la croissance, suivie par l'Amérique du Nord et le Reste du monde. En revanche, l'Europe de l'Ouest affiche une baisse.

Le Groupe a à nouveau bénéficié de sa forte présence dans les nouvelles économies, représentant 43 % de son chiffre d'affaires annuel.

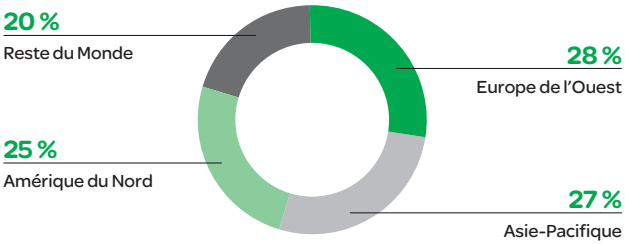
EBITA ajusté (1) *(en millions d'euros et en % du chiffre d'affaires)*



L'EBITA ajusté de l'exercice 2013 s'établit à 3 412 millions d'euros, soit 14,5 % du chiffre d'affaires. La marge d'EBITA ajusté s'améliore de 0,3 point à périmètre et taux de change constant. La productivité industrielle est le moteur principal de cette amélioration organique, également soutenue par un effet prix positif, dans un contexte de volumes faibles et d'un effet mix défavorable. Les effets périmètre et devise pèsent sur la performance, avec pour effet une baisse de la marge de 0,2 point à périmètre courant.

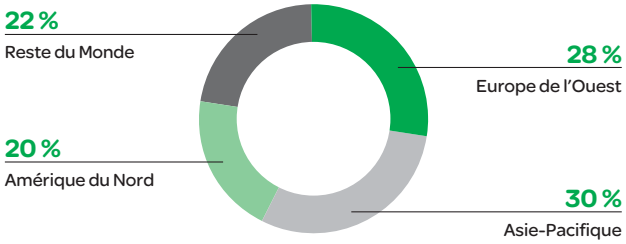
(1) EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation.

Chiffres d'affaires par zone géographique



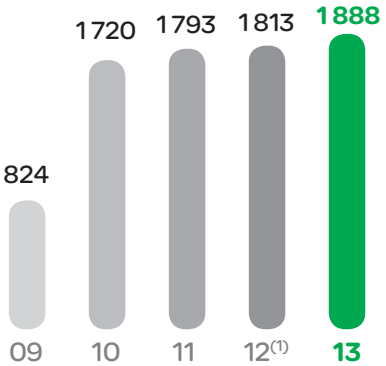
Effectifs

152 784 collaborateurs[1].



(1) Effectif ponctuel CDI + CDD au 31/12/2013.

Résultat net *(en millions d'euros)*

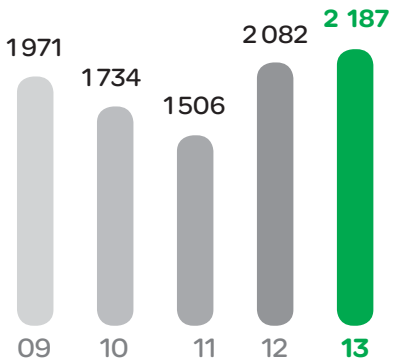


Le résultat net part du Groupe atteint 1 888 millions d'euros, en hausse de 4 % par rapport à l'année précédente.

Le bénéfice net par action s'élève donc à 3,43 euros en hausse de 3 % par rapport à l'an dernier.

(1) Chiffres 2012 de résultat net et BPA retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 révisée (comptabilisation des retraites).

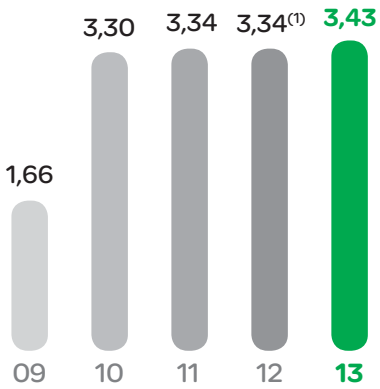
Cash flow libre (1) *(en millions d'euros)*



Le *cash flow* libre atteint un niveau record à 2 187 millions d'euros, grâce notamment à la bonne gestion des investissements et à un contrôle strict du besoin en fonds de roulement. En effet, le besoin en fonds de roulement a été réduit grâce à la baisse des créances et à la gestion prudente des dettes fournisseurs.

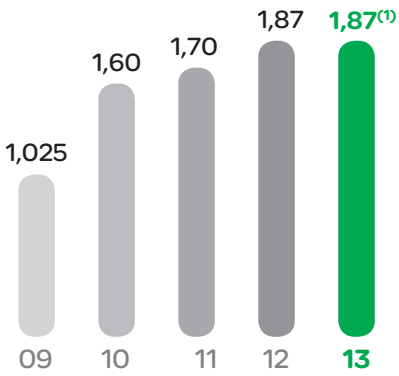
(1) Cash flow libre : cash flow d'exploitation après variation du besoin en fonds de roulement et investissement net d'exploitation.

Bénéfice net par action *(en euros)*



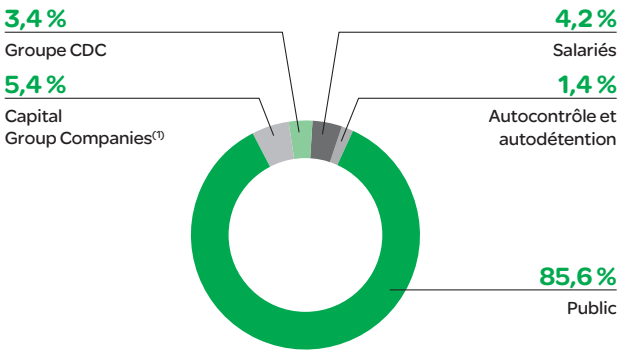
(1) Chiffre 2012 retraité de l'impact de l'application d'IAS 19 révisée (comptabilisation des retraites).

Dividende net par action *(en euros)*



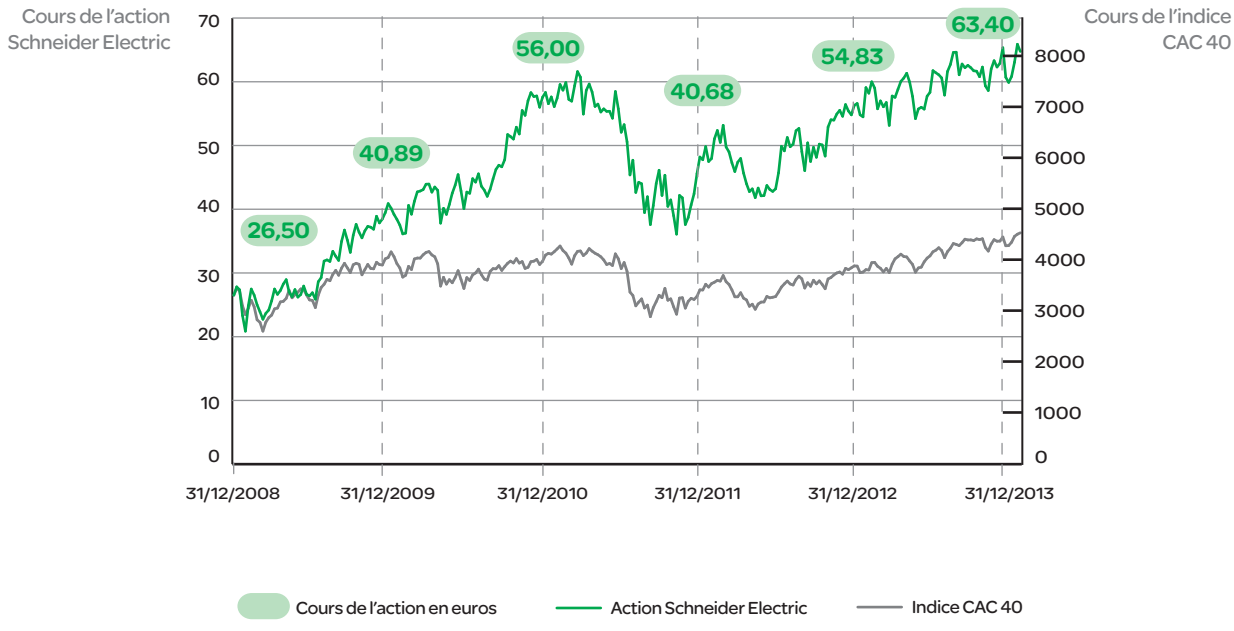
(1) Proposition à l'Assemblée Générale du 6 mai 2014, pour un versement le 19 mai 2014.

Répartition du capital au 31 décembre 2013



(1) À la meilleure connaissance de la société.

Évolution du cours de l'action et de l'indice CAC 40 sur cinq ans



2013 en bref

Acquisition d'Invensys

Le 31 juillet 2013, le conseil d'administration de Schneider Electric S.A. annonce avoir finalisé un accord avec le conseil d'administration d'Invensys plc en vue du lancement d'une offre amicale visant l'ensemble du capital émis et à émettre de la société. Cette acquisition est une réponse à l'exigence d'efficacité accrue des clients de Schneider Electric et une opération stratégique permettant de renforcer les positions du Groupe dans les automatismes industriels et les segments électro-intensifs. Le 10 octobre, Schneider Electric prend note de l'annonce faite par Invensys plc qu'une très large majorité des actionnaires d'Invensys a approuvé l'offre recommandée d'acquisition d'Invensys Plc par Schneider Electric lors de l'assemblée générale convoquée par la Cour et de l'assemblée générale d'Invensys tenues à Londres. Le 13 décembre, Schneider Electric annonce que, dans le cadre de son offre amicale sur Invensys, les autorisations requises ont toutes été obtenues auprès des autorités de la concurrence et réglementaires. L'opération a notamment été autorisée par les autorités de la concurrence compétentes aux États-Unis, dans l'Union européenne, en Chine, au Canada, au Brésil et par le CFIUS aux États-Unis. Le 17 janvier 2014, Schneider Electric annonce la finalisation de l'acquisition d'Invensys plc. Avec cette acquisition, Schneider Electric accroît significativement ses capacités de fournisseur de solutions intégrées combinant gestion de l'énergie ("*power*") et technologies d'automatismes ("*automation*"). L'opération permettra au nouvel ensemble d'occuper une position unique sur les marchés de l'industrie et des infrastructures.

Finance

Croissance externe

Signature d'un accord portant sur l'acquisition de 100 % d'Electroshield – TM Samara, suite au rachat de 50 % en octobre 2010, après avoir obtenu les approbations réglementaires requises en Russie. Electroshield – TM Samara est un des acteurs majeurs de produits et solutions de moyenne tension en Russie, avec de fortes positions sur des marchés clés tels que le pétrole et gaz, les mines, les régies électriques et les autres industries électro-intensives. Présent sur l'ensemble du territoire russe ainsi qu'en Asie centrale, Electroshield – TM Samara compte environ 10 000 collaborateurs répartis sur quatre sites industriels (en Russie et en Ouzbékistan). Son chiffre d'affaires annuel s'est élevé en moyenne à plus de 20 milliards de roubles (environ 500 millions d'euros) depuis le rachat par Schneider Electric de 50 % de la société en 2010, avec un taux de marge EBITA ajusté comparable à celui de l'activité *Infrastructure* du Groupe (28 mars 2013).

Émissions obligataires et cessions d'actions

Le 29 août 2013, Schneider Electric lance une émission obligataire EMTN de 600 millions d'euros à huit ans. Schneider Electric bénéficie d'un faible taux d'intérêt, avec un taux pour le coupon de cette obligation de 2,5 %.

Stratégie, technologies et activités

Schneider Electric accueille, à son siège social à Rueil-Malmaison (France), la cérémonie de clôture du programme de recherche HOMES, en présence de Madame Cécile Duflot, Ministre française de l'Égalité des territoires et du Logement. Initié en 2008, et piloté par Schneider Electric, le programme HOMES a regroupé 13 partenaires industriels et acteurs de la recherche. Son objectif était de proposer des solutions opérationnelles à une large échelle pour permettre à chaque bâtiment d'atteindre la meilleure performance énergétique, sur l'ensemble du parc immobilier européen, qu'il soit neuf ou existant, résidentiel ou tertiaire. Au final, HOMES estime que la création d'une filière économique de l'efficacité énergétique active contribuerait à apporter des solutions pour quatre enjeux majeurs pour l'Europe : la réduction des émissions de CO_2, la création d'emplois non délocalisables, la contribution à l'indépendance énergétique, sans augmenter la dette souveraine des États membres (13 février 2013).

Schneider Electric et Amaury Sport Organisation annoncent la signature d'un partenariat dans le cadre du Marathon de Paris, dont Schneider Electric devient le premier partenaire titre. En s'associant pour quatre ans au prestigieux Marathon de Paris, Schneider Electric rejoint le cercle des grandes entreprises partenaires titres des autres grands marathons mondiaux, tels que ceux de New York, Londres, Berlin ou Chicago (19 février 2013).

Le Hive, siège social de Schneider Electric situé à Rueil-Malmaison (France), est le premier bâtiment au monde à recevoir la certification "Exceptionnel" (six étoiles) dans le cadre du programme BREEAM In-Use. Le système de notation BREEAM

(méthode d'évaluation environnementale des bâtiments du *Building Research Establishment* – BRE) est le plus avancé au monde en matière d'évaluation environnementale des bâtiments, avec plus de 200 000 bâtiments certifiés BREEAM et plus d'un million de candidats inscrits aux évaluations depuis son lancement en 1990 (20 février 2013).

Lafarge, leader mondial de la production de ciment, granulats et béton, Saint-Gobain, leader mondial des marchés de l'habitat et de la construction, Schneider Electric, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et A_PRIORI Project, un bureau de projets russe, cosignent une déclaration d'intention relative à leur coopération en Russie dans le cadre du développement de maisons énergétiquement efficaces. Cette lettre d'intention indique la volonté des entreprises de contribuer, de par leur savoir-faire unique et leurs produits, à la réalisation d'un projet portant sur la construction de maisons énergétiquement efficaces (27 février 2013).

Sanofi et Schneider Electric annoncent la signature d'un accord de collaboration dans le cadre du programme d'optimisation des performances énergétiques des sites industriels de Sanofi dans 40 pays à travers le monde. La collaboration se déploie à travers quatre composantes : la mise en place d'un observatoire de l'énergie pour accompagner Sanofi dans la prévision de l'évolution des prix de l'énergie dans 16 pays ; le suivi de la performance énergétique globale et par site grâce au logiciel *Struxureware Energy Operation* ; la réalisation de diagnostics *in situ* contribuant à l'établissement de plans d'amélioration de l'efficacité énergétique ; le conseil énergétique aux équipes Ingénierie de Sanofi dès la phase de conception de tout nouveau site industriel. L'accord de collaboration entre Sanofi et Schneider Electric est établi pour une durée de trois ans (28 mars 2013).

Schneider Electric annonce le lancement de *Xperience Efficiency* 2013, une série d'événements visant à partager les connaissances et l'expérience du Groupe avec ses clients, ses partenaires et les pouvoirs publics sur les enjeux liés à l'énergie et au développement durable. Le coup d'envoi de Xperience Efficiency est donné en juin 2013. La série d'événements débute par les États-Unis, la Chine, la Colombie, le Brésil et la Russie (24 avril 2013).

Schneider Electric et Saft annoncent la conclusion d'un accord de partenariat visant à créer et à fournir des systèmes de stockage d'énergie électrique (EESS) pour consommateurs industriels et commerciaux (30 mai 2013).

Schneider Electric annonce sa collaboration avec Microsoft dans le cadre de l'initiative *CityNext*, destinée à aider pouvoirs publics, entreprises et citoyens à réinventer la ville pour les générations futures (22 juillet 2013).

Schneider Electric annonce la création des prix *Global System Integrator Excellence* pour l'industrie. Ces récompenses annuelles distingueront les intégrateurs de systèmes à l'origine d'innovations, de réalisations et de services qui aident les organisations industrielles et les opérateurs d'infrastructures à atteindre leurs objectifs techniques et commerciaux (19 novembre 2013).

Le consortium formé par Energy Pool, Schneider Electric et Sojitz annonce avoir été sélectionné pour concevoir un démonstrateur de modulation d'électricité alimenté par l'industrie japonaise pour dépanner le réseau électrique dans le cadre de l'appel d'offres du programme *Next Generation Energy and Social System Demonstration Projects 2013* lancé par le *New Energy Promotion Council* (NEPC). Mené en partenariat avec TEPCO, ce projet est une première au Japon (28 novembre 2013).

Gouvernance

Le conseil de surveillance de Schneider Electric SA, réuni le 20 février 2013, finalise les modalités de la nouvelle organisation de la gouvernance, annoncée le 18 décembre 2012 et qui est proposée à l'adoption de l'assemblée générale du 25 avril 2013. Il propose en effet d'adopter la forme de société anonyme à conseil d'administration. Les fonctions de Président et de Directeur Général seront alors confiées à M. Jean-Pascal Tricoire. Cette initiative de M. Henri Lachmann est l'aboutissement de plus de deux ans de travaux, menés tant au sein du conseil que de son comité de rémunérations, de nominations et de ressources humaines.

Réuni le 25 avril 2013 à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires, qui a adopté la nouvelle gouvernance de la société, le conseil d'administration nomme M. Jean-Pascal Tricoire Président Directeur général et M. Henri Lachmann Vice-président administrateur référent et adopte son règlement intérieur. Le conseil d'administration nomme censeur pour une durée d'un an M. Claude Bébéar et M. Jeong Kim. M. Jeong Kim avait, en effet, démissionné au mois de février 2013 pour devenir ministre de l'Innovation d'Avenir et des Sciences de la Corée du Sud. Il a dû abandonner ce projet. Le conseil d'administration a proposé à M. Jeong Kim de le rejoindre en tant que censeur en attendant sa nomination comme administrateur par l'assemblée générale de 2014. Le conseil d'administration, sur proposition de M. Jean-Pascal Tricoire, nomme M. Emmanuel Babeau Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques.

Collaborateurs

Schneider Electric annonce le 23 janvier 2013 la mise en œuvre d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan d'épargne salariale. Cette opération, qui s'inscrit dans la politique de développement de l'actionnariat salarié du Groupe, couvre 34 pays, dont la France, et environ 90 % des collaborateurs.

Schneider Electric accueille pour la troisième année consécutive, du 25 au 28 juin 2013 à Paris, les 50 étudiants finalistes de son concours innovant *Go Green in the City*. Le prix *Go Green in the City* 2013 a été remis lors de la finale, qui s'est tenue au siège social du Groupe, à Alyssa Tricia Eloise Vintola et Lorenz Ray Payonga de l'université Ateneo de Manila (Philippines).

Schneider Electric annonce le lancement de la quatrième édition de *Go Green in the City*, son concours international portant sur la recherche de solutions énergétiques innovantes pour les villes. Fort du succès des trois premières éditions et de l'enthousiasme manifesté par les étudiants et les universités du monde entier pour *Go Green in the City*, Schneider Electric a choisi de poursuivre le concours pour développer davantage sa renommée internationale croissante (21 novembre 2013).

Engagement responsable

Schneider Electric fait partie, pour la deuxième année consécutive, du classement *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World*, réalisé par Corporate Knights, des 100 entreprises au monde les plus avancées en développement durable. Le Groupe se classe au 13e rang, et gagne ainsi 13 places par rapport à 2012. Au sein du classement 2013, Schneider Electric est deuxième parmi les neuf entreprises françaises présentes et troisième sur 10 dans son secteur (*Industrials – Capital Goods*) (25 janvier 2013).

Schneider Electric annonce le lancement d'un programme contre la précarité énergétique dans les économies matures. Il s'agit pour le Groupe, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, de s'engager auprès des populations à la base de la pyramide pour réduire la fracture énergétique partout dans le monde. Avec ce programme contre la précarité énergétique, Schneider Electric entend développer, dans les économies matures, une approche similaire à celle que le Groupe mène depuis 2009 pour l'accès à l'énergie dans les nouvelles économies, grâce à son programme BipBop (29 mai 2013).

Schneider Electric et l'ONG philippine Gawad Kalinga annoncent la signature d'un accord de partenariat visant à développer l'accès à l'électricité des communautés rurales aux Philippines. Gawad Kalinga apporte une expertise sociale, grâce à sa connaissance du terrain, des besoins des populations, des parties prenantes locales, et sera à même de construire les modèles sociaux les plus adaptés à la réalité philippine. Schneider Electric apporte ses produits et solutions technologiques (développées spécifiquement pour les besoins des populations défavorisées), son expertise technique et son expérience dans l'accès à l'énergie, depuis le lancement de son programme BipBop en 2009 (29 août 2013).

Suite au passage du mégatyphon Haiyan sur les Philippines le 8 novembre 2013, les collaborateurs de Schneider Electric appuyés par la Fondation Schneider Electric, sous l'égide de la Fondation de France, se mobilisent pour venir en aide aux populations sinistrées et préparer la reconstruction. Schneider Electric s'engage à venir en aide aux populations des Philippines, non seulement par un programme spécifique d'urgence, mais également pour la reconstruction, en mobilisant un budget de 250 000 euros et en lançant un appel aux dons auprès de ses collaborateurs (18 novembre 2013).

Le consortium du projet collaboratif MiCROSOL, mené par Schneider Electric, inaugure sur le centre du CEA Cadarache (France), le démonstrateur de sa solution d'accès à l'énergie pour accompagner le développement de micro-industries à la base de la pyramide (BoP). Le projet MiCROSOL a pour objectif de développer une technologie standard unique et modulaire pour produire simultanément de l'électricité, de l'eau potable et de la chaleur au bénéfice principal des micro-industries situées en zone rurale dans les pays à fort ensoleillement, en priorité sur le continent africain. Elle repose sur le principe de cogénération électricité-chaleur, en abordant sous un angle nouveau une technologie déjà répandue : le solaire thermodynamique. La solution focalise ses contraintes sur la conception d'un stockage thermique n'utilisant que des produits inoffensifs pour l'environnement (20 novembre 2013).

1 L'entreprise, sa stratégie, ses marchés et ses activités

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché 16

2. Activités marchés finaux et canaux d'accès aux clients 20

3. Des objectifs financiers long terme ambitieux pour un retour attractif pour les actionnaires 24

4. Histoire et évolution de l'entreprise 25

5. Recherche & Développement 30

6 Simplicité et efficacité de l'organisation 35

7. Facteurs de risques 39

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché

Schneider Electric, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, présent dans plus de 100 pays, se mobilise afin de rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte.

Alors que la demande mondiale en énergie est appelée à augmenter dans le sillage de l'industrialisation et de l'urbanisation croissantes et que la raréfaction des ressources se fait plus pressante, chacun doit apprendre à faire plus avec moins. Grâce aux technologies disponibles et matures qui peuvent permettre de réaliser jusqu'à 30 % d'économies par rapport aux habitudes de consommation, l'efficacité énergétique est une composante essentielle de cet enjeu. Schneider Electric est le leader de la gestion énergétique et un partenaire clé de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement en énergie pour faire de l'économie de l'efficacité une réalité.

1.1 Notre mission

Schneider Electric est un partenaire qui intervient dans la fourniture de produits, solutions et systèmes à l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement énergétique pour s'assurer que l'énergie est :

- **sûre** : en protégeant les personnes et les biens ;
- **fiable** : en garantissant un courant ultra-sécurisé, ultra-pur et ininterrompu, notamment pour les applications sensibles ;
- **efficace** : en proposant des solutions adaptées aux besoins de chaque marché ;
- **productive** : en généralisant automatismes et connectivité, et en proposant des services tout au long du cycle de vie des installations ; et
- **verte** : en proposant des solutions toujours plus respectueuses de l'environnement.

1.2 Les grandes tendances qui se dessinent dans notre environnement sont sources d'opportunités

Trois grandes tendances revêtent une importance particulière pour l'activité de Schneider Electric : l'urbanisation, la numérisation et l'industrialisation.

Urbanisation

Les villes, qui accueillent aujourd'hui 50 % de la population mondiale, utilisent 75 % de l'énergie consommée dans le monde et sont responsables de 80 % des émissions de gaz à effet de serre. Et ce tissu urbain ne cesse de croître : d'ici à 2050, 70 % des habitants de la planète vivront en milieu urbain. Les villes sont confrontées à des défis d'une ampleur sans précédent : raréfaction des ressources telles que l'eau et l'énergie ; pressions environnementales et pollution ; infrastructures vieillissantes et surchargées ; encombrement de la circulation ; criminalité, etc.

À travers le monde, les villes doivent devenir plus intelligentes : plus efficaces, plus agréables à vivre et plus durables, ce qui consiste à :

- améliorer l'efficacité des infrastructures urbaines sous-jacentes (réseau électrique, système de distribution du gaz, système de distribution de l'eau, systèmes de transport public, services publics, bâtiments commerciaux, hôpitaux, résidences, etc.) ;
- devenir un meilleur endroit pour vivre, travailler, se distraire ;
- réduire l'impact environnemental – réduction de l'empreinte carbone, redynamisation urbaine, parcs et arbres, etc.

Les villes ont donc aujourd'hui besoin de solutions pour résoudre leurs problèmes les plus épineux afin d'obtenir les résultats nécessaires à court terme et de produire des améliorations visibles et mesurables bénéficiant à leur attractivité, le tout en limitant les investissements de départ car, dans le monde entier, les villes doivent équilibrer leur budget.

Schneider Electric contribue à l'efficacité urbaine grâce à l'apport de technologies au travers de solutions testées et éprouvées, grâce à l'intégration des systèmes d'exploitation et d'information. Alors que les villes impliquent de nombreuses parties prenantes (pouvoirs publics locaux et régionaux, entreprises privées, régies et services publics, promoteurs immobiliers, investisseurs, etc.), Schneider Electric stimule la collaboration afin de s'assurer de l'adhésion de toutes ces parties.

Schneider Electric est déjà à l'œuvre aux côtés de plus de 200 villes dans le monde. L'entreprise les aide à découvrir les bénéfices visibles pour chaque ville et ses habitants :

- jusqu'à 30 % d'économie d'énergie ;
- jusqu'à 15 % de réduction des pertes d'eau ;
- jusqu'à 20 % de réduction des temps de trajet et des retards de circulation ;
- sans oublier les atouts environnementaux, sociaux et économiques.

Nouveau centre économique mondial et industrialisation

Les économies hors pays de l'OCDE ont représenté 35 % du PIB mondial en 2012. Ce chiffre pourrait s'élever à près de 58 % d'ici à

2030. La part de ces pays dans la demande en énergie mondiale continuera d'augmenter, pour passer de 55 % en 2010 à près de 65 % d'ici à 2035, sur fond de poussée démographique, d'industrialisation, d'urbanisation et d'augmentation de la richesse.

Ce sont des millions d'hommes, de femmes et d'enfants dont le niveau de vie augmente : alors qu'aujourd'hui 1,3 milliard de personnes n'a pas accès à l'énergie (20 % de la population mondiale), ce chiffre pourrait reculer à 990 millions en 2030, soit 12 % de la population mondiale.

Ces changements spectaculaires modifieront notre planète. En termes économiques, le moteur de la croissance mondiale se trouve dorénavant dans les nouvelles économies et il devrait y demeurer pour les années à venir.

Parallèlement à l'industrialisation croissante de ces pays, on assiste à un mouvement de ré-industrialisation dans certaines économies matures, notamment aux États-Unis. Le recul des prix de l'énergie et la baisse du prix de la main-d'œuvre ont ainsi poussé certaines industries chimiques et pétrochimiques à revenir s'installer sur le sol américain.

La tendance à l'industrialisation croissante sur les marchés émergents s'accompagne de promesses pour Schneider Electric en termes de croissance de son activité et d'opportunités d'expansion. Dans l'optique d'un développement pérenne à long terme sur les marchés émergents, Schneider Electric devra s'attacher à articuler sa chaîne de valeur mondiale autour de partenariats locaux afin d'apporter sa pierre au développement économique par la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. En matière de compétitivité industrielle, Schneider Electric va devoir investir afin d'améliorer ses capacités de production, ainsi que ses infrastructures physiques et technologiques afin de répondre à l'augmentation de la demande en produits et services standardisés et rentables.

La stratégie de Schneider Electric qui vise à élargir son implantation à l'international et à accroître sa présence dans les pays émergents, une présence qui est passée d'environ 20 % en 2000 à 43 % en 2013, lui a permis de se saisir d'opportunités sur ces nouveaux marchés. Le Groupe entend continuer en ce sens dans les prochaines années. Schneider Electric possède actuellement un ancrage significatif dans les nouvelles économies d'Asie, d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Amérique latine, d'Europe de l'Est et de Russie (actuellement cinquième marché pour Schneider Electric). La décision de scinder son Comité directeur en trois pôles de direction, une décision pionnière en matière de management, confère à Schneider Electric une plus grande proximité avec ses clients sur tous ses marchés, en conservant une dimension locale tout en étant présent sur la scène internationale.

Numérisation et réseau intelligent

Ces 20 dernières années, Internet a permis de connecter 2,5 milliards de personnes entre elles. Au cours des huit prochaines années, ce chiffre sera amené à doubler. Parallèlement, Internet assurera la connexion entre 40 milliards de machines et ces 5 milliards d'individus connectés. L'accès à l'information en temps réel qui en découlera offrira à toutes les parties prenantes l'occasion d'œuvrer de manière active dans le sens de l'efficacité énergétique. Les avantages de cette efficacité énergétique sont nombreux et leurs répercussions concernent l'ensemble de la chaîne énergétique, des individus aux centrales énergétiques, afin de garantir une optimisation totale de la chaîne d'approvisionnement.

Un réseau plus intelligent passe par un approvisionnement plus intelligent (intégration efficace des sources d'énergies renouvelables et souplesse de la distribution), par une demande plus intelligente (logements et sites éco-efficients, raccordés au réseau) et par le pilotage de la charge (*demand response*) afin d'équilibrer les deux.

Schneider Electric intervient dans cinq domaines clés qui forment un réseau intelligent : distribution flexible, intégration des énergies renouvelables, efficacité des bâtiments, infrastructures de recharge des véhicules électriques et pilotage de la charge. Les acquisitions menées récemment ont considérablement renforcé son rôle en la matière, de la reprise de la division Distribution d'Areva à celle d'Energy Pool et de Vizelia en 2010, en passant par le rachat de Summit Energy et de Telvent en 2011.

Efficacité énergétique active

L'efficacité énergétique, qui signifie faire plus avec moins de ressources, est un aspect essentiel de la solution au défi mondial de l'énergie.

Dans ses dernières projections (*World Energy Outlook*), l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) estime que les diverses politiques énergétiques lancées dans de nombreux pays à travers le monde pourraient représenter environ 70 % de la réduction de la demande mondiale en énergie prévue en 2035 et 68 % des économies mondiales cumulées d'émissions de CO_2. Ces chiffres sont à comparer avec une augmentation de 46 % de la demande mondiale en énergie attendue d'ici à 2035 si rien ne change.

Doper l'efficacité énergétique des trois grands secteurs d'activité qui en sont les principaux consommateurs (Industrie, Bâtiment et Résidentiel) devrait permettre à un pays de réduire sa consommation globale d'énergie de 15 % à 25 % ; ce chiffre présente un véritable attrait commercial tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies. L'efficacité énergétique offre également un excellent retour sur investissement : selon l'AIE, chaque euro investi, notamment dans le bâtiment, devrait rapporter 1,6 euro d'économie d'énergie.

Outre les technologies traditionnelles liées à l'efficacité énergétique dites "passives", comme l'isolation des bâtiments et les équipements éco-efficients, l'efficacité énergétique "active" joue un grand rôle. Le concept d'"efficacité énergétique active" désigne l'optimisation de la performance d'un site industriel ou commercial et de son usage par l'utilisation des technologies de distribution électrique et des automatismes. Un exemple simple consiste à réguler automatiquement l'éclairage et le chauffage en fonction de l'occupation des pièces, en s'adaptant aux conditions extérieures, tout en garantissant le confort des utilisateurs. L'efficacité énergétique active est le moyen essentiel et rapide pour réaliser des économies d'énergie.

Ces mesures permettent d'optimiser en permanence la performance énergétique du bâtiment, tout au long de son cycle de vie, gage de son efficacité globale. L'efficacité énergétique active peut permettre d'économiser jusqu'à 30 % des besoins en énergie d'un bâtiment, ce qui améliore nettement le bilan carbone d'une entreprise tout en lui faisant réaliser des économies sur ses charges, le tout pour un investissement de départ limité. L'automatisation des bâtiments est aussi un élément clé du *smart grid*, un réseau électrique plus intelligent, qui facilite la gestion côté demande par un raccordement intelligent des bâtiments au réseau.

1.3 La stratégie du Groupe

Profiter des grandes tendances

Au cours de l'année écoulée, Schneider Electric s'est appuyé sur les tendances identifiées pour devenir le chef de file de l'économie de l'efficacité.

En sa qualité de leader de la gestion énergétique, Schneider Electric est à l'avant-scène pour se saisir des tendances du nouveau monde de l'énergie, notamment celles qui touchent à ses activités de manière significative. L'urbanisation, la numérisation et l'industrialisation ouvrent de nouvelles opportunités de marché à Schneider Electric.

Tirer parti des nouveaux enjeux énergétiques dans le monde

Les enjeux énergétiques à l'échelle mondiale sont multiples : hausse de la demande en énergie, augmentation des prix de l'énergie, raréfaction des ressources naturelles, réduction obligatoire des émissions de CO_2, intégration de sources d'énergies renouvelables imprévisibles et intermittentes, hausses des pics de consommation et autres. Le Groupe a mis au point une large gamme de produits et de solutions qui confèrent aux responsables de sites industriels, de centres de données, d'infrastructures, de logements et de bâtiments des niveaux significatifs d'efficacité énergétique et d'économie en la matière. Grâce à ces solutions de réseau intelligent, producteurs et distributeurs d'électricité améliorent l'efficacité de leurs actifs et offrent un meilleur service à leurs clients. Cela contribue également à l'amélioration du fonctionnement du réseau et à la réduction des investissements dans de nouvelles capacités de production.

Bâtir deux modèles économiques complémentaires : Produits et Solutions

Produits et Solutions forment deux *business models* (modèles économiques) différents et complémentaires ; le Groupe entend dégager une croissance rentable à partir de ces deux modèles. Afin de renforcer ses positions de *leadership*, Schneider Electric continue de cibler la croissance dans ses activités Produits en créant de nouvelles opportunités pour les distributeurs et ses partenaires directs dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant. Le Groupe s'attache également à faire progresser son activité dans les Solutions en augmentant sa part de chiffre d'affaires réalisé dans les services et en renforçant l'exécution de ses projets. Le Groupe a mis au point des architectures de référence pour des solutions sur des marchés finaux ciblés afin de faciliter l'intégration sans difficulté de ses produits et d'accélérer la conception des projets. Il développe également une suite logicielle unifiée, StruxureWare, permettant d'optimiser la performance des entreprises et de fournir à ses clients un contrôle et une gestion complète mais simple de leurs opérations. Ceci contribue à une expérience client unique des solutions d'efficacité de Schneider Electric.

Les Produits permettent au Groupe de continuer à bénéficier de sa taille et d'une capacité d'action sur les prix sur ses marchés finaux, tout en se démarquant avec des technologies qui se combinent et s'intègrent entre elles. Grâce à leurs caractéristiques distinctives en termes de conception et d'ergonomie, les produits de Schneider Electric sont concus pour affirmer l'identité du Groupe et créent également de nouveaux avantages concurrentiels.

Les Solutions assurent un supplément de croissance et de bénéfices, abaissent l'intensité capitalistique et réduisent le caractère cyclique de l'activité du Groupe. Elles ouvrent également d'importantes opportunités de dialogue avec les utilisateurs finaux, ce qui alimente notre quête d'innovation continue.

Tirer parti de l'opportunité issue de l'essor accéléré des nouvelles économies

Certains pays d'Asie (hormis le Japon), d'Amérique latine (dont le Mexique), du Moyen-Orient, d'Afrique et d'Europe de l'Est (dont la Russie), que nous appelons collectivement les "nouvelles économies", sont entrés dans une phase durable de développement accéléré. Suite aux processus d'industrialisation, d'urbanisation, de numérisation et de développement que ces pays connaissent, le Groupe prévoit que ces marchés vont continuer à avoir un besoin pressant en Produits et Solutions qu'il détient en portefeuille. Schneider Electric a pour objectif de tirer parti de cette opportunité en élargissant sa couverture géographique sur ces marchés, notamment par le biais de l'accroissement de sa présence dans les villes nouvelles et d'une plus grande pénétration de ces marchés, avec des offres de milieu de gamme qui bénéficient du soutien de marques solides, fortes d'une large couverture locale. Schneider Electric a pris un engagement à long terme significatif et investi de manière durable dans ces économies. Au 31 décembre 2013, plus de 80 000 collaborateurs du Groupe travaillaient dans ces nouvelles économies et les coûts d'achat et de fabrication basés dans les nouvelles économies ont représenté environ 50 % des coûts de ventes consolidés. Schneider Electric a la conviction que la solidité de ses marques, la compétitivité de ses chaînes d'approvisionnement locales et le développement de capacités de marketing et R&D locales constituent autant d'avantages concurrentiels pour le Groupe dans ces pays.

Investir pour une croissance rentable et responsable, tout en renforçant l'efficacité

Convaincu du potentiel de croissance élevé à long terme de l'entreprise, Schneider Electric investit sans cesse pour stimuler cette croissance. Ses investissements se concentrent sur les dépenses pérennes en recherche et développement, ainsi que sur le développement de l'implantation commerciale et des compétences, en particulier dans les domaines des technologies et services à forte valeur ajoutée.

En complément à une croissance interne soutenue, le Groupe a investi dans des entreprises, des co-entreprises, des alliances stratégiques et autres fusions de nature à renforcer son *leadership* mondial, à lui fournir des compétences dans le domaine de la gestion de l'énergie ou localement dans les nouvelles économies. Certaines de ses acquisitions récentes ont été d'une taille et d'une portée non négligeables ; ce fut notamment le cas avec le rachat de Telvent en 2011 et de la division Distribution d'Areva en 2010, tandis que d'autres cibles d'acquisition offrent un profil plus modeste. Schneider Electric continuera à rechercher des opportunités de croissance externe, en envisageant un large éventail de prospects, toutes régions géographiques, tous segments et toutes dimensions de cibles confondus.

Outre ces investissements liés à la croissance, le renforcement de l'efficacité à tous les niveaux de l'entreprise est un axe tout aussi prioritaire pour le Groupe. Schneider Electric cherche en permanence à réaliser des économies sur les achats et la fabrication, ainsi que des gains d'efficacité au niveau de ses opérations, en réduisant ses coûts de vente et les frais administratifs et généraux, tout en conservant des normes d'excellence en matière de développement durable et de responsabilité sociale.

1.4 Les atouts compétitifs du Groupe

Schneider Electric est un leader en innovation technologique et s'adapte aux évolutions des écosystèmes et des besoins clients.

Un *leadership* technologique dans la gestion de l'énergie

Schneider Electric développe les technologies les plus performantes dans le domaine de la gestion de l'énergie afin de répondre aux besoins croissants et enjeux de ses clients. Selon des estimations internes, près de 90 % du chiffre d'affaires provient des ventes dans des activités pour lesquelles Schneider Electric occupe une place de numéro un ou deux sur le marché : la distribution basse tension, la distribution moyenne tension et les automatismes de réseau, les automatismes et contrôles industriels discrets et l'énergie sécurisée et le refroidissement. Le Groupe conçoit des Produits et des Solutions qui offrent les meilleurs niveaux de sécurité, de fiabilité et d'efficacité sur ses marchés. Cela est possible grâce à des investissements importants en recherche et développement, qui accompagnent une offre de produits innovante et une capacité à offrir aux clients des solutions de pointe qui misent sur l'intégration continue des différentes technologies présentes au sein du portefeuille de l'entreprise. En conséquence, les Produits et Solutions de Schneider Electric répondent aux besoins de ses clients : simplicité, connectivité, flexibilité, productivité et efficacité. Par ailleurs, à la faveur d'un dialogue ouvert entretenu avec ses clients, le Groupe parvient à maintenir des normes de qualité très élevées et à anticiper l'innovation qui l'aidera à stimuler sa croissance future. Grâce à ce *leadership* technologique, les principales marques du Groupe figurent parmi les plus reconnues du secteur.

Des canaux d'accès multiples à destination d'une large base d'utilisateurs diffus

Schneider Electric travaille avec de très nombreux profils de partenaires, tels que distributeurs, intégrateurs de systèmes, installateurs, tableautiers, électriciens, constructeurs de machines et autres, ainsi qu'avec ses clients finaux. Le Groupe a développé le réseau le plus étendu de distribution et de partenaires directs de son secteur d'activité. Ce réseau lui confère de nombreux canaux d'accès à un marché par ailleurs composé d'une base d'utilisateurs large et très diffuse. Grâce à ces différents canaux qui soutiennent notre modèle par ses besoins d'investissements limités, le Groupe limite sa dépendance vis-à-vis d'un nombre limité de grands comptes.

Pour réussir dans ce secteur industriel, il faut entretenir de solides relations à long terme avec ses partenaires de distribution et ses clients finaux. Le Groupe cherche donc en permanence à améliorer la valeur qu'il leur apporte. Il dispense ainsi des formations à ses partenaires et participe aux efforts du secteur pour améliorer les réglementations en vigueur ainsi que les attestations de sécurité. Ces efforts et cette qualité relationnelle aident également Schneider Electric à consolider sa réputation en tant que partenaire de confiance, ce qui lui confère un solide levier d'action sur les prix.

Une présence équilibrée sur la scène mondiale, doublée d'une grande aptitude à s'adapter aux besoins locaux

Schneider Electric exerce des activités dans plus de 100 pays, ce qui représente une exposition géographique équilibrée à l'échelle mondiale. Du fait de cet ancrage planétaire, le Groupe est l'un des rares partenaires de sociétés multinationales à rechercher les normes de qualité et de technologie les plus élevées pour l'équipement en gestion de l'énergie de toutes leurs activités à travers le monde. Ceci lui permet de servir ses grands comptes de manière optimale. De plus, le Groupe bénéficie d'un ancrage local fort et de partenariats solides dans tous les pays, afin de servir sa base client hautement disséminée. Par ailleurs, le Groupe, ayant généré 43 % de chiffre d'affaires dans les nouvelles économies en 2013, est positionné pour profiter du fort potentiel de croissance de ces marchés.

2. Activités marchés finaux et canaux d'accès aux clients

Schneider Electric exerce ses activités dans quatre domaines *(Buildings* & *Partner*, *Infrastructure*, *Industry* et *IT*) et opère sur quatre grands marchés : les bâtiments non résidentiels et résidentiels ; les régies et infrastructures ; les industries et constructeurs de machines ; et les centres de données et réseaux.

Schhneider Electric gère de multiples canaux d'accès au marché fondés sur de solides partenariats.

2.1 Positions de leadership dans nos activités

Jusqu'en 2013, les activités de Schneider Electric étaient organisées autour de cinq segments d'activité (*Partner*, *Infrastructure*, *Industry*, *IT* et *Buildings*), bâtis autour de technologies clés.

En 2014, Schneider Electric a décidé de regrouper ses activités *Buildings* et *Partner* en un seul et même pôle pour fournir à ses clients une offre complète destinée au marché de la construction de bâtiments. Le Groupe a désormais organisé ses activités en quatre domaines : *Buildings* & *Partner*, *Infrastructure, Industry* et *IT*.

L'activité *Buildings* & *Partner* : numéro 1 mondial pour la basse tension et les automatismes du bâtiment

Les produits et solutions de basse tension adressent les besoins de tous les marchés finaux, des bâtiments aux industries et infrastructures en passant par les centres de données, avec notamment des fonctions de protection (disjoncteurs), des dispositifs de surveillance et de contrôle électrique, des compteurs électriques, des armoires électriques, des conduites électriques, des systèmes de correction du facteur de puissance, les produits LifeSpace (câblage électrique, connectivité réseau, systèmes de contrôles résidentiels et bâtiments et systèmes de gestion des câbles), la conversion et connexion aux énergies renouvelables et des installations de recharge des véhicules électriques.

Les automatismes du bâtiment contribuent au confort et à l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires grâce à des systèmes d'automatisme et de sécurité, notamment de contrôle du chauffage, de la ventilation et de la climatisation, des capteurs, des valves et des actionneurs électriques, des régulateurs programmables, des systèmes de gestion centralisée des bâtiments, des solutions d'optimisation de l'espace, du contrôle d'accès, des caméras vidéo et des équipements de supervision de la sécurité.

L'activité *Industry* : numéro 2 mondial de l'automatisation industrielle discrète, numéro 4 mondial de l'automatisation des processus

Le périmètre d'activité historique d'*Industry* porte sur l'automatisation discrète, qui offre des produits et des solutions complets d'automatismes et de contrôle pour machines, usines de fabrication et sites industriels. Cette offre comprend du matériel tel que commandes de mouvement, variateurs de vitesse, démarreurs-moteur et contacteurs, terminaux IHM ("interface homme-machine"), contrôleurs logiques programmables, boutons poussoirs et dispositifs de signalisation, capteurs de température et de pression, capteurs personnalisés, ainsi que des applications logicielles pour la gestion des opérations et le contrôle de la surveillance.

Avec l'acquisition d'Invensys en 2014, l'activité *Industry* élargit son portefeuille d'activités dans l'univers de l'automatisation des processus, en récupérant une solide base installée de systèmes de contrôles distribués (DCS, notamment sous la marque Foxboro) et des systèmes de sécurité (sous la marque Triconex), ainsi qu'une expertise considérable dans les logiciels d'efficacité des opérations industrielles, avec des marques phares comme Wonderware, SimSci et Avantis.

L'activité *IT* : numéro 1 mondial de l'alimentation électrique et du refroidissement sécurisés

IT est spécialisé dans les produits et solutions électriques sensibles pour centres de données et autres applications pour lesquelles la continuité et la qualité de l'alimentation électrique sont essentielles, notamment des systèmes d'alimentation sans coupure à phase unique et à trois phases, des systèmes de protection contre les surtensions, des baies électriques, des unités de distribution électrique, des systèmes de sécurité et de refroidissement, des services et de la gestion logicielle.

L'activité *Infrastructure* : numéro 1 mondial en automatismes du réseau et en moyenne tension

Infrastructure est spécialiste de la moyenne tension et des produits et solutions d'automatisme du réseau, notamment pour les infrastructures et les régies électriques, y compris les appareils de commutation moyenne tension primaires et secondaires, les transformateurs, la protection des réseaux électriques, la commande à distance, les sous-stations moyenne/basse tension et le logiciel Telvent pour la gestion intégrée des infrastructures de missions critiques (essentiellement logiciel de gestion de la distribution, logiciel de gestion des opérations, logiciel de contrôle de surveillance et acquisition de données ("SCADA"), gestion des conduites et gestion du trafic).

2.2 Au service de quatre marchés finaux porteurs

Schneider Electric sert ses clients sur quatre grands marchés :

- Bâtiments non résidentiels et résidentiels ;
- Régies et Infrastructures ;
- Industries et Constructeurs de Machines ;
- Centres de données et Réseaux.

Bâtiments non résidentiels et résidentiels

Le marché des bâtiments non résidentiels couvre l'ensemble des sites tertiaires, publics, commerciaux et industriels : bureaux, hôtels, hôpitaux, centres commerciaux, écoles, espaces sportifs et centres culturels. Ce secteur est très consommateur d'énergie ; il est donc fortement concerné par les impératifs d'économie et fait l'objet de nouvelles réglementations exigeantes. Il doit aussi répondre aux attentes en matière de confort, de sécurité et de respect de l'environnement, comme aux exigences des propriétaires et gestionnaires qui veulent réduire les coûts d'investissement et optimiser les coûts d'exploitation et d'entretien. Parmi les clients de Schneider Electric sur ce segment non résidentiel figurent les utilisateurs finaux, les promoteurs immobiliers, les bureaux d'études, les intégrateurs de systèmes, les tableautiers et installateurs, les distributeurs de matériel électrique et les sociétés de gestion de bâtiments.

Dans le contexte du logement individuel et collectif, le marché de Schneider Electric est tiré par les besoins de rénovation et d'amélioration de l'habitat, notamment dans les économies matures, ainsi que par la construction, en particulier dans les nouvelles économies. Dans les deux cas, le défi sous-jacent consiste à combiner les contraintes techniques et les normes et réglementations locales avec les préférences des utilisateurs. Ces dernières concernent le confort et l'esthétique, mais aussi de plus en plus souvent la performance énergétique, la connectivité, la sécurité et la surveillance. Sur ce marché, les principaux clients de Schneider Electric sont les électriciens, les architectes et décorateurs, les spécialistes de la domotique, de l'éclairage ou de la sécurité, les promoteurs immobiliers, les installateurs, les distributeurs de matériel électrique, les grands magasins de bricolage et, bien sûr, les utilisateurs finaux et propriétaires immobiliers.

Régies et Infrastructures

Parmi les enjeux mondiaux auxquels sont confrontées les régies de services publics et les infrastructures figurent l'augmentation continue de la demande en énergie, les besoins accrus en efficacité énergétique pour limiter l'impact environnemental, le développement des énergies renouvelables, l'évolution de la réglementation des marchés énergétiques, avec notamment l'émergence du pilotage de la charge d'électricité, et la nécessité croissante de contrôle en temps réel de la sécurité et de la fiabilité des installations. Ces enjeux offrent des perspectives de croissance pérenne pour Schneider Electric, dont les principaux clients sur ce marché sont les opérateurs d'énergie, les exploitants d'usines de traitement des eaux, les propriétaires et exploitants d'infrastructures pétrolières, gazières et de transport, ainsi que les collectivités locales.

Industries et Constructeurs de machines

Les solutions énergétiques de Schneider Electric lui permettent de répondre aux besoins de la quasi-totalité des acteurs industriels et constructeurs de machines : mines, cimenteries, agroalimentaire, manutention et emballage. L'efficacité énergétique est au cœur des enjeux de ces industries, à la fois pour réduire les coûts de production, se mettre en conformité avec les nouvelles réglementations et réduire l'impact sur l'environnement des activités industrielles. De plus, l'industrialisation rapide dans les nouvelles économies et la modernisation nécessaire des installations industrielles dans les économies matures créent des opportunités de croissance importantes. Les clients de Schneider Electric sont à la fois les utilisateurs finaux et intermédiaires professionnels, bureaux d'ingénierie, intégrateurs de systèmes, constructeurs de machines, industries très consommatrices en électricité, tableautiers et distributeurs de matériel électrique.

Centres de données et réseaux

Les centres de données sont les sites regroupant des serveurs qui traitent et stockent de larges quantités d'informations numérisées dans des salles sécurisées et climatisées. Centres névralgiques des entreprises comme des administrations, ils représentent un marché à fort potentiel du fait de la numérisation croissante de toutes les activités professionnelles et personnelles. La densification des centres de données informatiques entraîne une augmentation importante des besoins d'électricité liés au fonctionnement des serveurs et à leur refroidissement, l'énergie nécessaire pour refroidir les salles de serveurs étant désormais du même ordre de grandeur que celle de nécessaire au fonctionnement des serveurs eux-mêmes. Nous croyons au fort potentiel du marché des centres de données et réseaux en raison de la croissance de la numérisation des activités personelles et professionnelles. Avec le développement des géants du web et des services hébergés (*cloud computing*), les infrastructures physiques des centres de données tendent à devenir le métier d'acteurs specialisés, capables de répondre à leur niveau d'exigence élevé.

2.3 Produits et Solutions, deux modèles économiques complémentaires

Les quatre segments d'activité de Schneider Electric proposent des produits et des solutions. Les Solutions se composent de systèmes, tels que des produits ou combinaisons de produits très personnalisés, ainsi que de services. Les activités dans les produits et solutions présentent des profils de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité très différents, sachant que l'activité Solutions vient compléter l'activité Produits. Les solutions sont également une plateforme importante pour développer la présence du Groupe dans les services, permettant d'apporter plus de valeur ajoutée de manière plus récurrente et avec une exigence plus faible en capitaux.

Modèle Produits

Les produits de Schneider Electric offrent les meilleures technologies dans leur catégorie respective, un solide accès aux canaux de marché, une qualité et un coût optimaux, ce qui confère au Groupe un avantage en termes de taille critique et de capacité d'action sur les prix sur les marchés où le Groupe est implanté. Les produits sont commercialisés et vendus principalement par l'intermédiaire de distributeurs et de partenaires directs, tels qu'installateurs, intégrateurs de systèmes et électriciens, qui permettent au Groupe d'atteindre une multitude de clients de petite et moyenne taille.

Modèle Solutions

Les solutions de Schneider Electric offrent une technologie de pointe, une solide intégration, des capacités de service et un savoir-faire spécialisé par segment. Les solutions sont commercialisées et vendues principalement par l'intermédiaire de partenaires directs, tels qu'installateurs et intégrateurs de systèmes, ou directement à de plus gros clients.

2.4 De multiples accès au marché

Satisfaction client

Schneider Electric place la satisfaction de ses clients au cœur de sa stratégie de croissance. Ainsi, toute relation avec Schneider Electric doit être pour le client – quel qu'il soit et où qu'il soit – une expérience positive et satisfaisante en termes d'accueil, d'écoute et de réponse à ses besoins. Ce parti pris constitue un facteur de différenciation important. Dans tous les pays, des enquêtes mesurent régulièrement le taux de satisfaction des clients et des programmes de formation sont mis en œuvre pour les employés.

Le Groupe met également à la disposition de ses clients des prestations de diagnostic et d'assistance technique en ligne, ainsi que de nombreux services sur Internet (catalogue électronique, logiciels téléchargeables, formations et informations).

Une grande partie des ventes du Groupe s'effectue par des intermédiaires tels que les distributeurs, les intégrateurs, les installateurs et les prescripteurs, qui apportent leur propre valeur ajoutée et leur savoir-faire. Schneider Electric bénéficie ainsi d'un accès à de nombreux marchés différents.

Les distributeurs et détaillants

Les distributeurs représentent environ 50 % des ventes totales du Groupe au sein d'un réseau très dense dans 190 pays à travers le monde.

Les distributeurs de Schneider Electric sont multiples : distributeurs locaux, grossistes et distributeurs professionnels généralistes, grands groupes internationaux comme Rexel, Sonepar, Graybar et Grainger, mais aussi spécialistes de la distribution informatique comme Tech Data et Ingram Micro aux États-Unis. Dans le domaine de la rénovation des bâtiments résidentiels, les produits de Schneider Electric sont également distribués par de grandes enseignes spécialisées comme Home Depot et Lowes aux États-Unis, Kingfisher au Royaume-Uni et Saint-Gobain Distribution en France. Schneider Electric utilise également des circuits de distribution spécialisés pour les produits très techniques comme les solutions d'automatisme, les logiciels industriels ou les offres de contrôle d'accès et de sécurité de la marque Pelco.

Schneider Electric aide ses distributeurs à conseiller leurs clients et leur fait bénéficier de ses innovations techniques. La performance de son réseau de distribution est renforcée par une politique de collaboration dans les domaines de la logistique, de la formation technique et du marketing. Les outils Internet occupent maintenant une position prépondérante pour la vente et surtout pour l'information. L'outil e-Shop permet ainsi d'adosser au site de commerce en ligne des distributeurs la base de données produits complète et donc d'assurer une information à jour, performante et accessible 24 heures/24. Un programme de développement dans le domaine des solutions d'efficacité énergétique a été lancé avec l'édition d'un catalogue de solutions d'efficacité énergétique adaptées aux différents marchés et segments de clientèle.

Les autres intermédiaires et partenaires

Les tableautiers

Les tableautiers réalisent et vendent des tableaux électriques de distribution ou de contrôle-commande, principalement destinés aux marchés des bâtiments, de l'énergie, des infrastructures électriques et de l'industrie. Leurs principaux clients sont les installateurs. Les tableautiers achètent des appareillages de basse et moyenne tensions (disjoncteurs, contacteurs) et, de plus en plus, des composants de tableaux préfabriqués. Il y a plus de 20 000 tableautiers à travers le monde.

Les installateurs

L'élaboration de solutions répondant précisément aux besoins des utilisateurs finaux s'effectue en étroite collaboration avec les installateurs, petits artisans spécialisés ou non, grandes entreprises spécialisées dans la mise en place d'équipements et de systèmes et ensembliers.

Ces partenaires apportent leur propre valeur ajoutée aux clients finaux, d'abord en les conseillant en amont sur le choix des solutions les mieux adaptées à leurs besoins, puis en réalisant l'installation de systèmes efficaces. Le principal enjeu pour Schneider Electric est de les accompagner dans l'évolution rapide des solutions et des technologies pour le résidentiel : systèmes de gestion de l'éclairage, de la température, des fermetures, bornes de recharge des véhicules électriques et énergies renouvelables.

Afin de renforcer une relation basée sur la confiance mutuelle et la valeur ajoutée, Schneider Electric coopère activement avec les installateurs à travers des formations techniques et du conseil.

Le programme EcoXpert vise à sceller des partenariats privilégiés avec certains installateurs, avec lesquels Schneider Electric partage toute son expertise en matière de solutions d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables. Ce réseau EcoXpert se développe dans de nombreux pays du monde.

Les intégrateurs de systèmes

Les intégrateurs de systèmes assurent la conception, le développement et l'accompagnement de systèmes d'automatisation pour répondre aux besoins de leurs clients en termes de performance, de fiabilité, de précision et d'efficacité de leurs opérations. En assurant une couverture mondiale tout en offrant un contact local, ils offrent à leurs clients une grande flexibilité.

Schneider Electric a considérablement élargi son offre d'automatisation et propose aujourd'hui aux intégrateurs de systèmes une puissante plateforme qui s'étend sur tout le domaine de l'automatisation, des machines de terrain aux systèmes globaux de suivi d'exécution de la production (MES – *Manufacturing Execution System*).

Les prescripteurs spécialisés

Face aux exigences croissantes de confort, d'ergonomie et de design, les prescripteurs spécialisés (ingénieurs, architectes et bureaux d'études) recherchent des solutions toujours plus efficaces et mieux intégrées pour la gestion de l'énergie, mais aussi pour le contrôle des accès, la sécurité et les automatismes des bâtiments.

Ces spécialistes sont donc des partenaires essentiels pour le développement de Schneider Electric, notamment sur les marchés porteurs des bâtiments et du résidentiel (neuf comme en rénovation, individuel comme collectif).

Schneider Electric déploie de nombreux outils d'information et de formation à leur attention tels que des expositions dédiées, des guides d'installation électrique, des logiciels de conception d'installations et des moyens de formation.

Les utilisateurs finaux

Les constructeurs de machines et d'équipements

De l'emballage aux machines textiles, des ascenseurs aux équipements de convoyage et de manutention, du levage à la ventilation et à la climatisation, les constructeurs de machines (*Original Equipment Manufacturers* ou OEM) cherchent en permanence à améliorer les performances de leurs équipements et à en optimiser la maintenance.

Schneider Electric travaille en étroite collaboration avec près de 30 000 OEM. Le Groupe mobilise son expertise et son savoir-faire pour être et demeurer un partenaire spécialisé. Cette démarche s'appuie notamment sur :

- une connaissance approfondie des applications OEM ;
- des centres d'excellence dédiés dont la vocation est de proposer les solutions les plus compétitives pour les nouvelles machines, et notamment des solutions pré-testées, prédéveloppées et personnalisées ;
- un service clientèle international pour assurer un service après-vente performant dans le monde entier ;
- un programme spécifique pour les OEM multisites et/ou mondiaux afin de renforcer leur capacité à assurer des prestations de haut niveau à l'échelle mondiale.

Les autres utilisateurs finaux et grands comptes internationaux

Schneider Electric s'adresse également directement à ses clients sur un certain nombre de marchés finaux, dont notamment : les régies, les services et pouvoirs publics, les collectivités locales, etc.

Schneider Electric a mis en place une organisation dédiée aux groupes mondiaux, qualifiés de "grands comptes internationaux", afin de développer avec eux des relations privilégiées. Pour répondre à cette attente, le Groupe propose des "contrats de fournisseur privilégié" afin de leur garantir des services de haute qualité.

Cette organisation s'appuie sur des circuits de communication et de décision courts, une mobilisation rapide des ressources du Groupe dans le monde entier et des équipes dédiées dans lesquelles sont directement impliqués les cadres dirigeants.

85 clients mondiaux bénéficient de cette organisation, parmi lesquels Air Liquide, GlaxoSmithKline, IBM, Lafarge, Marriott, Nestlé, Procter & Gamble, Total, Toyota, Veolia Environnement et Walmart.

2.5 Présentation de la concurrence

Les principaux concurrents de Schneider Electric à travers le monde, classés par type de technologie, sont les suivants :

- **distribution de produits électriques basse tension et énergies renouvelables** : ABB, Siemens, Eaton, Legrand ;
- **distribution moyenne tension et automatismes des réseaux** : ABB, Siemens ;
- **automatismes industriels** : Siemens, Rockwell Automation ;
- **alimentation sécurisée et technologies de refroidissement pour centres de données** : Emerson, Eaton ;
- **automatismes des bâtiments**: Siemens, Johnson Controls, Honeywell.

Parmi les autres concurrents du Groupe sur les marchés régionaux et émergents figurent : Chint, Weg, Larsen & Toubro et Delta.

3. Des objectifs financiers long terme ambitieux pour un retour attractif pour les actionnaires

Les opportunités, la stratégie et le positionnement des activités de Schneider Electric permettent à son équipe dirigeante de définir des objectifs à long terme ambitieux pour la société. Sur le long terme, les priorités clés restent la croissance rentable, la génération de trésorerie et le retour sur capitaux employés (ROCE).

2 catégories d'objectifs ont été définies : des objectifs de performance opérationnelle et des objectifs d'efficacité des capitaux.

Objectifs de performance à travers le cycle[1] :

- **Croissance organique moyenne des ventes :** PIB + 3 points

En termes de typologie d'offre, les ventes seront tirées par les solutions dont le profil de croissance visé est PIB + 3 à 5 points. Le Groupe entend maintenir une croissance solide des produits, au niveau de PIB + 1 à 3 points.

En termes de zones géographiques, la croissance restera tirée par les Nouvelles Économies avec un profil de croissance visé à PIB + 6 à 8 points.

Pour chaque indicateur, la base de référence est la croissance du PIB mondial sur une base réelle et aux taux de marché.

- **EBITA ajusté :** marge comprise entre 13 % et 17 % du CA ;
- **Conversion en cash :** ~ 100 % du résultat net converti en cash flow libre.

Objectifs d'efficacité du capital à travers le cycle :

- **ROCE[2] :** compris entre 11 % et 15 % ;
- **Dividende :** distribution de 50 % du résultat net ;
- **Structure capitalistique :** maintien d'un rating "*investment grade*" fort.

Lors de sa Journée Investisseurs en février 2014, la société a présenté ses initiatives de croissance et ses priorités. Elle entend maintenant se concentrer sur l'intégration, l'innovation technologique dans les produits et solutions et sur la recherche de gain d'efficacité, pour saisir les importantes opportunités de croissance et améliorer sa rentabilité.

Schneider Electric a ainsi confirmé ses objectifs de performance à travers le cycle, mais a également donné priorité pour les années à venir à la croissance organique et à l'amélioration des retours sur les investissements récents (organiques et acquisitions). Schneider Electric s'est donc fixé les objectifs suivants :

- **Poursuite de l'amélioration organique des marges :** la productivité industrielle, l'impact de la maîtrise des coûts des fonctions support et la génération des synergies liées à l'acquisition d'Invensys généreront de l'efficacité. Ceci permettra une amélioration organique de la marge EBITA ajusté, sur une base proforma 2013 de ~ 14,0 % incluant Invensys.

(1) Schneider Electric définit un cycle d'activité comme une période incluant un ralentissement et une expansion, voire une période intermédiaire. Cette notion répond aux besoins des investisseurs d'estimer le potentiel à long terme du Groupe, à travers un cycle. La durée d'un cycle économique est cependant variable et non prévisible.

(2) ROCE est défini par l'EBITA ajusté après impôts/Capitaux Employés moyens. Les Capitaux Employés sont définis comme : Capitaux propres + Dettes financières nettes + Ajustement des participations dans les entreprises associées et actifs financiers. Compte tenu du contexte de l'acquisition d'Invensys, le taux d'impôts sera ajusté pour toute économie d'impôts liée à Invensys qui ne serait pas incluse dans le compte de résultat.

- **Croissance rentable et efficacité du capital pour une croissance du bénéfice par action (BPA) :** s'ajoutant aux mesures ciblées d'efficacité opérationnelle, la priorité donnée à la croissance organique après une décennie de construction et d'amélioration du portefeuille d'activités permettra de renforcer le bilan et de stabiliser le nombre d'actions formant le capital de la société (neutralisation des plans d'actionnariat pour les salariés et les dirigeants par rachat d'actions). Ainsi, le bénéfice par action devrait progresser fortement et la politique de distribution du dividende continuera d'être attractive.

- **Objectif d'amélioration significative du ROCE sur les 2-3 prochaines années :** la priorité donnée aux retours sur investissements se concrétise également par un nouvel objectif de ROCE. Sur la base d'un ROCE 2013 proforma de ~ 11,0 % incluant Invensys, Schneider Electric cible :
  - un retour au ROCE pré-Invensys en 1 à 2 ans ;
  - une amélioration du ROCE de 1,5 point à 2 points en 2 à 3 ans.

Le ROCE sera l'un des critères de rémunération des dirigeants.

4. Histoire et évolution de l'entreprise

4.1 Histoire

Depuis ses débuts dans l'acier pendant la révolution industrielle jusqu'à l'électricité et, plus récemment, la gestion de l'énergie, l'entreprise créée il y a plus de 175 ans a connu d'importantes mutations de son activité tout au long de son histoire.

1836 - 1980 : La PME familiale devient un acteur prépondérant

1836 : Les frères Adolphe et Joseph-Eugène Schneider reprennent une fonderie à l'abandon au Creusot et créent, deux ans plus tard, Schneider & Cie. D'abord concentrée sur l'industrie sidérurgique, l'entreprise se développe ensuite rapidement dans la mécanique lourde et les équipements de transport avant de devenir un conglomérat diversifié, le Groupe Schneider.

1975 : Le Groupe Schneider prend une participation dans Merlin Gerin, l'un des premiers fabricants français de matériel de distribution électrique, déjà présent dans le secteur de l'électricité depuis 1920.

1981 - 2001 : Le Groupe se recentre sur les métiers de l'électricité

1988-1997 : Le Groupe procède à son recentrage sur les métiers de l'électricité, avec la cession de ses actifs non stratégiques, telle la société de bâtiment et de travaux publics Spie Batignolles. Il réalise en parallèle une série d'acquisitions stratégiques : Télémécanique en 1988, Square D en 1991 et Merlin Gerin en 1992.

1999 : Le Groupe Schneider procède à l'acquisition de Lexel, l'un des chefs de file européens des systèmes d'installation et des solutions de contrôle. En mai 1999, la dénomination Schneider Electric consacre la nouvelle orientation du Groupe et marque plus clairement son expertise dans le domaine de l'électricité.

Depuis 2002 : Une transformation stratégique

Au tournant de la décennie **2000**, Schneider Electric a radicalement repensé sa stratégie de croissance avec un triple objectif :

- assurer une exposition plus équilibrée sur ses marchés finaux stratégiques ;
- enrichir son portefeuille d'activités historiques (distribution électrique, automatismes et contrôle industriel) avec des activités adjacentes et porteuses de synergies afin de doper son potentiel de croissance interne ;
- anticiper les futurs besoins en énergie des entreprises et des particuliers.

Cette stratégie a conduit Schneider Electric à se lancer dans un certain nombre d'acquisitions stratégiques tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies, en ciblant des sociétés détentrices d'un portefeuille de produits et de solutions complémentaires aux siens.

4.2 De l'électricité et du contrôle à la gestion de l'énergie

Création d'un acteur majeur dans les automatismes et la sécurité des bâtiments

- Grâce à plusieurs acquisitions, et notamment celles de TAC en 2003, Andover Controls en 2004 et Invensys Building Systems en 2005, Schneider Electric devient un acteur majeur dans les automatismes du bâtiment.
- Il entre sur le marché de la vidéosurveillance en 2007 avec l'acquisition de Pelco.
- Ces dernières années, Schneider Electric a encore poursuivi son développement dans les pays matures, en réalisant en 2010 l'acquisition de deux sociétés françaises pionnières : Vizelia, fournisseur de logiciels pour le suivi en temps réel de la consommation énergétique des bâtiments, et D5X, spécialiste des solutions pour optimiser l'utilisation des bâtiments commerciaux.
- Les acquisitions de Summit Energy (2011) et de M&C Energy Group (2012) ont permis d'accroître le savoir-faire du Groupe dans les services d'approvisionnement en énergie.

Construction d'un leader mondial dans l'énergie sécurisée

- Après avoir identifié l'énergie sécurisée comme une technologie clé pour son portefeuille, Schneider Electric a pris une participation majoritaire dans MGE UPS en 2004.
- Il est devenu un leader mondial avec l'acquisition d'American Power Conversion (APC) en 2007, numéro un mondial des onduleurs monophasés et triphasés, basé aux États-Unis, qui exerce des activités sur tous les continents et réalise un chiffre d'affaires de 2,5 milliards de dollars américains.
- Le Groupe élargit ses activités dans les nouvelles économies avec l'acquisition du constructeur brésilien d'onduleurs Microsol Tecnologia en 2009 et celle d'APW en Inde en 2011.
- En 2011, Schneider Electric a enrichi son portefeuille avec les offres de refroidissement d'Uniflair, les services de centres de données de Lee Technologies ainsi que les systèmes de stockage d'énergie de secours de Luminous.

Construction d'un leader mondial dans la moyenne tension et les automatismes du réseau

- Historiquement, le Groupe est l'un des chefs de file des produits et équipements de distribution électrique moyenne tension.
- Avec l'acquisition de la division Distribution d'Areva T&D en juin 2010, le Groupe a considérablement amélioré sa position en moyenne tension et automatismes du réseau.
- En 2010, le Groupe acquiert une participation de 50 % dans le capital d'Electroshield – TM Samara, spécialiste moyenne tension, qui occupe une place prépondérante sur le marché russe. En 2013, Schneider Electric acquiert la totalité de la société, faisant de la Russie un marché clé pour le Groupe et améliorant significativement la capacité à établir le Groupe comme un acteur majeur dans l'industrie pétrolière, gazière et minière, ainsi qu'à développer l'efficacité énergétique et le *smart grid*.
- Après le rachat de Telvent en 2011, éditeur espagnol de logiciels très bien ancré en Amérique du Nord, le Groupe devient le numéro un mondial en ADMS (*Advanced Distribution Management System*), soutenant la supervision et la gestion de réseaux de distribution électrique d'envergures.

Consolidation de son leadership dans la distribution basse tension et les automatismes et le contrôle industriels

- Schneider Electric a renforcé son offre dans les équipements électriques et les ultra-terminaux en procédant à une série d'acquisitions : Clipsal en 2003 ; OVA, Merten et GET en 2006 ; Marisio et Wessen en 2008.
- Le rachat de Xantrex en 2008 lui a permis d'étoffer son portefeuille dans la conversion aux énergies renouvelables.
- La présence de Schneider Electric dans les nouvelles économies s'est élargie avec le rachat de Delixi en Chine, de Conzerv en Inde (2009) et du groupe Steck au Brésil (2011).
- Le portefeuille Automatismes et contrôle industriels a été enrichi avec le rachat de Citect en 2006, de RAM Industries en 2008, de Cimac et du groupe SCADA en 2010 et de Leader & Harvest en 2011.
- L'acquisition d'Invensys plc clôturée en janvier 2014 permet à Schneider Electric de renforcer ses positions d'offre intégrée dans les automatismes industriels et les segments électro-intensifs.

4.3 Croissance externe récente

En mars 2013, Schneider Electric acquiert 100 % d'Electroshield – TM Samara, faisant de la Russie un marché clé pour le Groupe. Cet investissement stratégique renforce également sa présence mondiale dans les technologies pour l'énergie, l'extraction minière et les infrastructures urbaines.

En juillet 2013, Schneider Electric annonce un accord avec Invensys plc en vue du lancement d'une offre amicale visant l'ensemble du capital émis et à émettre de la société. Cette acquisition vise à :

- répondre à l'exigence d'efficacité accrue des clients Industrie et Infrastructure de Schneider Electric ;
- renforcer les positions d'offre intégrée de Schneider Electric dans les automatismes industriels et les segments électro-intensifs, en particulier les segments pétroliers et gaziers et les industries de *process* ;
- apporter à Schneider Electric des marques reconnues et une forte présence dans les logiciels pour l'efficacité de la performance industrielle ;
- renforcer l'activité *Industry* de Schneider Electric qui devient plus globale, renforcant sa présence en Amérique du Nord notamment, et pour fournir des solutions plus adaptables.

L'acquisition d'Invensys plc est finalisée le 17 janvier 2014.

4.4 Accompagnement du changement dans le cadre de programmes d'entreprise

Ces 10 dernières années, Schneider Electric a déployé sa stratégie à long terme de manière continue grâce à une série de programmes d'entreprise qui ont focalisé le Groupe sur des problématiques pluriannuelles clés et les transformations nécessaires.

2001-2008 : lancement du programme d'entreprise *NEW2004*, suivi du programme *new*^{2} en 2005, visant à formaliser des objectifs cohérents et coordonnés à l'ensemble des collaborateurs.

2009-2011 : nouveau programme d'entreprise, intitulé *One*, en soutien aux objectifs stratégiques de Schneider Electric. *One*, en héritier du programme *new*^{2}, continue de privilégier la satisfaction clients (Client priorité 1 – *Customer 1*) et le développement des collaborateurs (1 équipe – *1 Team*). Il lance également des initiatives stratégiques pour renforcer le *leadership* de Schneider Electric sur son marché :

- devenir un fournisseur de solutions (1 fournisseur de solutions – *1 Solution Provider)* ;
- donner la priorité aux nouvelles économies (1 leader dans les nouvelles économies – *1 Leader in New Economies*) ;
- simplifier ses processus afin d'agir comme un seul et même groupe (1 entreprise – *1 Company*).

One a marqué une étape décisive dans la transformation de Schneider Electric. Le programme a en effet conduit à une réorganisation en cinq activités ciblées clients et à un renforcement du portefeuille intégré du Groupe, ce qui lui a permis de s'imposer comme une référence mondiale de la gestion de l'énergie. Le Groupe est devenu un fournisseur reconnu de solutions à forte valeur ajoutée. Pendant le déroulement du programme, les solutions ont pris de l'ampleur, pour représenter 37 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2011. La présence de Schneider Electric dans les nouvelles économies s'est fortement accrue. *One* a permis au Groupe de se rationnaliser, de se simplifier et de devenir plus agile. Dans le cadre de *One*, la chaîne d'approvisionnement a été simplifiée et le nombre de marques actives ramené à 10 (hors marques issues des récentes acquisitions et celles de moyenne gamme), contre 120 en 2008. Un milliard d'euros d'économies a été réalisé en gains de productivité et l'efficacité opérationnelle a été augmentée grâce à la réduction de 1,5 point du ratio coûts des fonctions de support sur coût des ventes.

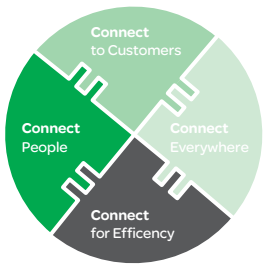
2012 : *Connect*, le nouveau programme d'entreprise de Schneider Electric

Suite à l'avancée majeure dans la transformation du profil du Groupe réalisée avec *One*, Schneider Electric a élaboré et lancé un nouveau programme d'entreprise, baptisé *Connect*, pour la période 2012-2014. *Connect* marque une nouvelle étape dans le déploiement continu de la stratégie. Avec *Connect*, la Société renforcera la fondation solide construite avec *One* et l'étendra à ses quatre leviers stratégiques : Produits et Solutions, pays matures et nouvelles économies, collaborateurs, tout en continuant à améliorer l'efficacité à tous les niveaux.

Connect, le programme d'entreprise de Schneider Electric (2012-2014)

Connect, le programme d'entreprise de Schneider Electric pour la période 2012-2014, est une nouvelle étape dans le déploiement continu de la stratégie. Avec _Connect_, la Société renforce la fondation solide construite avec One et l'étendra à tous ses leviers stratégiques, produits et solutions, pays matures et nouvelles économies, collaborateurs, en améliorant dans le même temps l'efficacité à tous les niveaux.

Le nouveau programme d'entreprise 2012-2014 comporte quatre initiatives majeures :



- ***Connect to Customers*** : cette initiative a pour objectif d'améliorer davantage la performance de nos modèles pour être un leader en Produits et en Solutions, et de faire évoluer les différentes dimensions de l'expérience que les clients et partenaires de Schneider Electric ont quand ils interagissent avec le Groupe :
  - **Excellence Partenaires** : poursuivre la croissance des Produits en créant de nouvelles opportunités pour les Distributeurs et Partenaires, dans une relation gagnant-gagnant, en utilisant la force de *One* et en poussant l'innovation. Cette initiative renforcera la position de **leadership** du Groupe dans son activité Produits.
  - **Excellence Solutions** : renforcer la proposition de valeur unique du Groupe avec ses solutions, améliorer la compétitivité du coût des équipements, viser une exécution plus focalisée et plus de sélectivité sur les projets et dynamiser fortement les ventes de services. Cette initiative devrait impacter temporairement la croissance potentielle de l'activité Solutions, mais augmentera significativement sa **rentabilité** et son **retour** sur investissement.
  - ***Supply chain* "sur mesure"** : hisser la *supply chain* du Groupe à un nouveau niveau d'excellence en alignant l'organisation sur les besoins des clients et en fournissant des modèles de fabrication et de livraison adaptés à chaque segment de client. Cette initiative devrait conduire à une **satisfaction client** sensiblement accrue et à une meilleure **efficacité de la gestion des stocks**.
- ***Connect Everywhere*** : cette initiative vise à identifier les principaux domaines d'investissement dans les nouvelles économies et à créer de nouvelles opportunités dans les pays matures, pour devenir un leader dans ces deux types de géographies.
  - **Croissance dans les nouvelles économies** : étendre la couverture géographique en augmentant la présence du Groupe dans les villes de second rang à croissance rapide en s'imposant davantage avec des offres milieu de gamme, soutenues par des marques locales fortes et bien implantées. Cette initiative permettra de soutenir le **potentiel de croissance** long terme des nouvelles économies dans le portefeuille de Schneider Electric.
  - **Croissance dans les pays matures** : profiter du développement des dépenses récurrentes opérationnelles (Opex) qui augmenteront plus que les dépenses d'investissement (Capex) sur ces marchés. Développement du fort potentiel existant pour les services sur l'importante base installée et sur les services liés à la gestion de l'énergie et au développement de la *smart grid*. Croissance sur de nouveaux métiers porteurs, tels que les infrastructures de charge du véhicule électrique, l'efficacité énergétique des habitations et la gestion des émissions de carbone. Avec cette initiative, le Groupe entend créer sa propre dynamique de croissance dans les pays matures.
- ***Connect People*** : l'objectif de cette transformation est de créer une culture et un environnement favorisant le développement et la performance des collaborateurs.
  - **Implication des managers** : former les **managers** avec Schneider Electric University et promouvoir la diversité.
  - **Engagement des collaborateurs** : favoriser le **développement des collaborateurs** par la formation, la responsabilisation, la mobilité inter-business.
  - **Lieu de travail attractif** : engagement auprès **des communautés**, regroupement des sites, sécurité au travail, développement de la "Schneider Way".
- ***Connect for Efficiency*** : cette initiative regroupe tous les programmes dont l'objectif est d'écrire un nouveau chapitre dans notre histoire de croissance rentable et responsable.
  - **Productivité industrielle** : optimiser davantage l'efficacité avec une *supply chain* "sur mesure" et gagner significativement en productivité industrielle sur les achats, l'organisation industrielle, la redéfinition des flux et la rationalisation de la logistique. Un processus optimisé de planning adapté à chaque segment client, ainsi qu'un système informatique aligné sur la segmentation de la *supply chain* accompagneront cette initiative.
  - **Efficacité des fonctions support** : générer des économies d'échelle sur les fonctions support, grâce à la rationalisation des achats non liés à la production, l'intensification de la globalisation des fonctions centrales, la simplification de l'organisation au niveau des business et des pays et la création de synergies avec les acquisitions. Dans le même temps, Schneider Electric continuera à investir en présence commerciale et en recherche et développement pour la croissance future. Le ratio R&D sur chiffre d'affaires devrait atteindre 5 % du chiffre d'affaires dans le futur.
  - **Baromètre Planète & Société** : rester aux meilleurs niveaux de performance en matière de responsabilité environnementale et sociale. La partie variable de la rémunération des dirigeants est partiellement indexée sur l'atteinte des objectifs du Baromètre.

Connect : Impacts financiers pour 2012-2014

Avec *Connect*, Schneider Electric s'attend à ce que la performance du Groupe atteigne un nouveau degré d'excellence d'ici 2014.

Objectifs clés	D'ici 2014
Croissance des Services	Au moins 5 points au-dessus du reste du Groupe (base organique)
Rentabilité des Solutions	Au moins 2 points d'amélioration de la marge d'EBITA ajusté
Productivité industrielle	De 1,0 Md€ à 1,1 Md€ de productivité brute cumulée*
Efficacité des fonctions support	Continuer d'optimiser la R&D et maximiser l'efficacité commerciale et back-office*
Efficacité de la gestion des stocks	Réduction du ratio stock sur chiffre d'affaires de ~2 points

* *signale les objectifs qui ont été révisés par rapport à ceux définis au début de 2012. L'objectif de Productivité industrielle a été révisé par rapport à l'attente initiale de 0,9 Md€ à 1,1 Md€ de productivité brute cumulée et l'objectif d'efficacité des fonctions support a été révisé par rapport à celui d'une baisse d'au moins 1 point du ratio du coût des fonctions support sur chiffre d'affaires*

Au cours de 2012 et 2013, et malgré un contexte défavorable, l'ensemble des indicateurs a progressé :

- La croissance organique des Services est forte, les services ayant surperformé le reste du Groupe de 7 points par an en moyenne (croissance organique de 4 % et 9 % respectivement sur 2012 et 2013) ;
- les Solutions ont vu leur rentabilité progresser de 1 point, soit ~ 10 % en 2013 contre ~ 9 % en 2011 ;
- la Productivité industrielle s'est établie à 289 millions d'euros en 2012 et 358 millions d'euros en 2013, soit une performance cumulée de 0,65 milliard d'euros ;
- le ratio du coût des fonctions support sur chiffre d'affaires s'est stabilisé à 23,3 %, car les gains d'efficacité d'environ 430 millions d'euros sur l'organisation, la structure, les achats hors production ont été compensés par a) des volumes plus bas qu'attendus, b) une inflation salariale d'environ 230 millions d'euros et c) des investissements d'environ 220 millions d'euros, notamment dans les services, les nouvelles économies et les logiciels ;
- la gestion des stocks s'est améliorée avec une baisse de 1,5 point du ratio stock sur chiffre d'affaires.

5. Recherche & Développement

5.1 L'innovation au cœur de la stratégie R&D de Schneider Electric

Chaque année, Schneider Electric investit près de 5 % de son chiffre d'affaires dans la R&D. Plus de 12 000 collaborateurs sont impliqués directement dans des activités de recherche et développement ou d'ingénierie technique, dans 26 pays et sur plus de 70 sites.

La stratégie R&D de Schneider Electric repose sur deux piliers : consolidation de son *leadership* mondial dans les technologies critiques grâce à des programmes de recherche à long terme ; innovation tirée par le marché, menée sur des cycles courts afin de capitaliser sur ces technologies dans des produits et solutions adaptés aux spécificités de chaque segment de marché.

Schneider Electric participe de manière active à des programmes de recherche avec des partenaires industriels, ainsi qu'aux côtés de prestigieux établissements universitaires et autres instituts de recherche. Ces projets de collaboration concernent un large éventail de domaines (efficacité énergétique, villes intelligentes, véhicules électriques...) et privilégient les standards ouverts et l'interopérabilité. La collaboration avec les clients est généralisée pour cibler produits et services sur les opportunités d'efficacité critiques, secteur d'activité par secteur d'activité.

Dans le cadre de sa transition vers un modèle économique axé sur les solutions, Schneider Electric continue de faire évoluer ses processus de R&D afin qu'ils gagnent en efficacité et en agilité. Le déploiement de techniques et d'outils de pointe, ainsi que le développement systématique de compétences critiques permettent au Groupe de raccourcir en permanence ses délais de mise sur le marché, tout en améliorant la qualité de solutions de complexité croissante.

Collaborateurs, partenaires, fournisseurs et distributeurs constituent ainsi un écosystème dédié à l'innovation et tourné vers les besoins du marché.

5.2 Une double stratégie d'innovation

Au fil des ans, Schneider Electric a mis au point une double stratégie d'innovation, destinée à soutenir sa capacité à dégager une croissance rentable :

- les programmes d'innovation à l'échelle du Groupe visent une **innovation de rupture**, en se saisissant des opportunités de croissance qui découlent des grandes percées technologiques et des évolutions du marché ;
- les activités du Groupe délivrent une **innovation incrémentale** en s'appuyant sur les technologies du Groupe pour mettre au point des produits et des solutions destinés à certains segments de marché ciblés, en travaillant main dans la main avec leurs partenaires et clients afin de mieux répondre à leurs exigences.

La stratégie des plateformes, engagée en 2010, renforce davantage cette approche. Les grandes avancées technologiques, d'ordinaire gérées comme des programmes de R&D transverses, sont regroupées sous forme de suite sur des plateformes polyvalentes qui accélèrent et garantissent l'innovation des solutions.

Un modèle d'innovation toujours plus ouvert

À mesure que Schneider Electric s'oriente vers les solutions, l'innovation collaborative devient incontournable. Ces collaborations sont systématiquement développées tout au long du cycle de l'innovation, de la recherche au développement conjoint :

- Schneider Electric possède une longue tradition de collaboration avec de **grandes universités et autres établissements de recherche**, qui sont comme des extensions de ses réseaux internes d'expertise et d'innovation ;
- étant donné que les **logiciels** jouent un rôle croissant dans les solutions du Groupe, les partenariats avec des acteurs apportant des solutions complémentaires, des technologies stratégiques et des services de mise en œuvre deviennent toujours plus importants. Un aspect majeur de cette collaboration tient au développement conjoint et à la promotion de normes, comme la norme CEI 61850, qui préconise l'**interopérabilité ;**
- les fournisseurs sont dorénavant associés, de manière routinière, aux phases préliminaires du développement, voire à des programmes de recherche conjoints, en vue de développer des technologies avancées qui seront intégrées aux produits Schneider Electric. Les plastiques verts et les semi-conducteurs électriques sont deux exemples où l'**innovation des fournisseurs** influence fortement les programmes R&D du Groupe.

Enfin, le **fonds d'investissement Aster** demeure un axe privilégié d'exploration des écosystèmes d'innovation, qui déclenche des collaborations.

5.3 Principaux moteurs de l'innovation

En parlant d'innovation, Louis Pasteur a prononcé cette phrase célèbre : « La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés ». Dans la plupart des secteurs industriels, les grandes opportunités d'innovation se produisent en général à la croisée entre les tendances des entreprises et de la société et l'avènement de nouvelles technologies.

Que ce soit pour une *start-up* ou une grande multinationale comme Schneider Electric, le succès réside souvent dans l'identification et l'exploitation de ces opportunités avant la concurrence.

Tendances du marché : Un besoin accru d'efficacité et une acceptation plus forte de la technologie

La plupart des secteurs industriels servis par Schneider Electric sont influencés par les mêmes macro-tendances :

- **volonté permanente d'efficacité** qui s'est en fait accentuée avec la priorité généralisée accordée au développement durable, ce qui se traduit directement en exigences d'efficacité opérationnelle ;
- **urbanisation accélérée**, principalement dans les nouvelles économies, qui ouvre la voie à un développement plus efficace, à condition qu'on puisse maîtriser la complexité liée à la gestion de ces grands systèmes ;
- l'arrivée sur le marché de l'emploi de la première génération des "enfants du numérique" est une autre tendance majeure. Ces nouvelles recrues possèdent des compétences et des attentes très différentes de celles de leurs aînés et en particulier une **acceptation bien plus forte de la technologie**.

L'acceptation du *smartphone,* par exemple, ouvre de nouvelles possibilités non seulement aux publicitaires, mais également à toute une série de secteurs industriels divers. Le *smartphone* permet en effet aux travailleurs de glaner des informations à jour, y compris sur leur localisation, et de recevoir des informations ou des directives contextualisées qui peuvent considérablement accroître leur efficacité.

Tendances technologiques : Émergence de systèmes d'analyse à grande échelle à des prix abordables

Côté technologie, derrière certains termes à la mode comme le *cloud* ou le *big data*, la mise à disposition de capacités de communication, de calcul et de stockage quasiment illimitées – et très abordables – ouvre sur un nouveau monde de possibles. Les techniques d'analyse et d'optimisation qui, il y a encore moins de cinq ans, n'étaient accessibles qu'à des multinationales aux poches bien remplies, sont à présent largement disponibles.

Dans un environnement où la plupart des entreprises ont atteint la limite des bénéfices qu'elles peuvent tirer de leurs systèmes à l'échelle de l'entreprise (applications de type ERP), la capacité de ces nouvelles technologies à combler l'écart entre ces ERP et les systèmes de contrôle crée de nouvelles opportunités d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Dans le secteur minier, des multinationales ont investi des centaines de millions de dollars dans des applications et des systèmes de contrôle d'entreprise qui sont intégrés via des tableurs sous Excel. Pour un investissement nettement moindre, nous livrons une solution d'optimisation « de la mine au port » qui combine les données de systèmes préexistants pour réaliser jusqu'à 30 % d'économies sur les coûts de la chaîne d'approvisionnement.

« Intelligence opérationnelle », une opportunité clé à la croisée entre tendances du marché et tendances technologiques

Amener l'analyse sur le terrain (l'intelligence métier) pour améliorer l'efficacité des processus opérationnels, c'est ce que Schneider Electric appelle l'Intelligence opérationnelle, un domaine clé pour ses investissements en R&D depuis deux ans.

Exploiter la puissance du *cloud computing* (l'informatique dématérialisée) pour l'appliquer à une analyse à grande échelle afin d'optimiser les opérations client apporte des gains significatifs à de multiples niveaux :

- en connectant systématiquement ses produits à l'analyse sur le *cloud*, Schneider Electric peut fournir à ses clients une gamme de services destinés à optimiser le rendement qu'ils obtiennent de ces actifs ;
- la collecte de données supplémentaires auprès de grands réseaux de capteurs crée de nouvelles possibilités pour optimiser les processus opérationnels des clients, au-delà du seul périmètre des systèmes de contrôle ;
- la mise à disposition généralisée d'outils d'analyse puissants fondés sur le cloud permet d'optimiser des "systèmes de systèmes" toujours plus vastes, comme les réseaux intelligents (*Smart Grids*) ou les villes intelligentes (*Smart Cities*).

En collectant régulièrement des journaux de données auprès d'un système de gestion de la construction *(Building Management System* ou *BMS)* et en l'analysant "dans le *cloud*", Schneider Electric peut repérer avec précision les dysfonctionnements parmi des centaines d'appareils contrôlés par le système. Le Groupe peut même évaluer le coût de la surconsommation qui en résulte. Ces mêmes journaux, enrichis de données météorologiques, permettent de prévoir le comportement thermique du bâtiment et d'optimiser son chauffage/refroidissement. Enfin, en déployant des capteurs de présence à bas coût dans ce même bâtiment et en enrichissant ces mêmes journaux avec les données collectées, on peut encore affiner le chauffage/refroidissement. Sans changer le système *BMS* qui contrôle ce bâtiment, Schneider Electric a généré des gains significatifs d'efficacité et cette même fonctionnalité deviendra la norme pour les prochaines générations de *BMS*.

5.4 Des programmes d'innovation à l'échelle du Groupe

Dans le cadre de l'Intelligence opérationnelle, plusieurs programmes ont été définis pour développer les capacités techniques élémentaires qui accompagneront les solutions professionnelles dans un grand nombre de secteurs industriels.

La détection généralisée

Tirant parti des technologies connues sous l'appellation d'« Internet des objets », des programmes spécifiques entendent développer des capteurs autonomes en énergie destinés à un large éventail de mesures et qui peuvent être déployés à grande échelle, des bâtiments intelligents aux villes intelligentes. Afin de faciliter le déploiement de ces réseaux de capteurs, ces programmes de recherche se concentrent également sur l'amélioration de la connectivité basée sur les radiofréquences.

Les réseaux d'eau à travers le monde perdent 30 % de l'eau qu'ils sont censés distribuer en raison de la difficulté à détecter les fuites et du fait du coût des réparations. Les progrès réalisés sur les réseaux de grande taille ont permis le déploiement à grande échelle de capteurs de pression et de flux économiquement viables. Les informations qui en résultent permettent d'ajuster en permanence la pression dans les segments des réseaux en fonction de la demande réelle, ce qui réduit les fuites jusqu'à 30 %.

Systèmes de contrôle de prochaine génération

À mesure que Schneider Electric optimise des systèmes de plus en plus grands, comme les réseaux intelligents ou les villes intelligentes, le niveau de perturbation auquel ces systèmes sont exposés augmente de manière exponentielle. Les techniques employées pour contrôler et optimiser des processus relativement simples ne supporteront clairement pas la dynamique d'une ville ou d'un réseau.

Comme évoqué ci-dessus, cela nécessitera des systèmes de contrôle qui intègrent des capacités d'analyse de plus en plus puissantes et qui sont étroitement intégrés aux applications d'Intelligence métier à l'échelle de l'entreprise.

Analyse en temps réel et à grande échelle

Le volume considérable de données générées par ces systèmes complexes exige un niveau élevé d'automatisation et/ou de support pour faire gérer ces perturbations. Le développement d'une évaluation et d'une gestion automatisées des risques, ainsi que l'identification et la résolution d'événements critiques font partie des priorités du programme d'Intelligence opérationnelle de Schneider Electric.

En guise d'illustration, l'évaluation de l'impact potentiel d'événements météorologiques extrêmes, comme les éclairs lors d'orages, permet de préparer le réseau et les équipes de support à une reprise accélérée. Cette évaluation nécessitera le traitement instantané de l'information provenant de multiples systèmes afin de proposer aux opérateurs un nombre gérable de scénarios évalués en fonction du risque.

Cyber-sécurité

À mesure que le niveau d'automatisation augmente, la sécurité des systèmes de contrôle deviendra de plus en plus sensible. Des pratiques de développement sécurisé ont été déployées au sein de toutes les entités de R&D de Schneider Electric et la cyber-sécurité est l'un des principaux domaines de développement conjoint avec nos partenaires industriels, tels que les fournisseurs de réseau et les spécialistes de la sécurité.

La menace sur la cyber-sécurité ne peut être gérée que s'il existe une collaboration ouverte au sein de notre secteur et avec le secteur des technologies de l'information. Schneider Electric s'est pleinement mobilisé pour développer cette collaboration.

De même, étant donné que les clients du Groupe vont de plus en plus demander à Schneider Electric de leur livrer des produits et des systèmes sûrs, mais également de les aider à gérer la sécurité de leurs opérations, les services de sécurité sont un autre domaine d'investissement et de collaboration.

5.5 Programmes spécifiques à certains segments de marché

Les efforts conséquents, déployés ces dernières années, pour développer des solutions spécifiques par segment qui réduisent les risques et les délais de mise en œuvre des solutions de Schneider Electric tout en assurant un retour sur investissement accéléré, demeurent une priorité.

Dans le contexte du programme d'Intelligence opérationnelle, le Groupe a identifié de manière systématique des problèmes métiers spécifiques à chaque segment où l'outil analytique peut apporter une valeur ajoutée. Une équipe dédiée d'analystes de données a été constituée pour accompagner les divisions dans le développement et le déploiement des solutions correspondantes.

5.6 Programmes collaboratifs

Outre la collaboration avec des universités, des partenaires et des fournisseurs, les programmes collaboratifs restent un moyen efficace d'explorer de nouvelles possibilités qui transcendent les frontières entre les secteurs d'activité.

Smart Cities, un domaine où l'innovation technologique devra se conjuguer à de nombreux autres leviers pour délivrer des bénéfices durables, est un domaine qui a notre prédilection.

Le programme Ambassador

Défis environnementaux, croissance démographique et urbanisation sont les principaux moteurs à l'origine d'initiatives telles que le programme *Ambassador*.

Les villes sont des organisations complexes confrontées à des problématiques de transport, d'eau, d'énergie, d'éducation, de logement, de sécurité, de bâtiments, d'urbanisme… or tous ces problèmes s'étalent sur des échelles de temps différentes en ce

qui concerne leur planification, leur conception, leur construction et leur fonctionnement. Personne ne peut prétendre maîtriser un écosystème d'une telle complexité où, d'une certaine manière, les thématiques se conjuguent entre elles. La plupart des acteurs sont désireux de jouer un rôle sur l'immense marché des villes intelligentes, mais à la vérité, nous avons tous besoin d'en apprendre davantage sur ce concept et, à cet égard, les partenariats seront décisifs pour réussir.

Objectifs du projet

Le programme *Ambassador* traite de la question de la gestion des flux d'énergie au niveau des quartiers, à la fois pour les réseaux électriques et les réseaux d'eau chaude/froide. Le projet a été lancé en novembre 2012, pour une durée de quatre ans. Quinze partenaires issus de 11 pays européens y contribuent, avec les compétences de plus de 700 hommes/mois, toutes technologies confondues.

Dans le contexte du projet *Ambassador*, un système d'information et de gestion des énergies par quartier (*District Energy Management and Information System* ou DEMIS) sera mis au point dans l'optique de définir les flux d'énergie optimaux remplissant un objectif précis attribué au quartier considéré. Le système DEMIS contrôlera, à son tour, des systèmes locaux contrôlant les bâtiments, des bornes de recharge pour véhicules électriques, les réseaux d'eau chaude/froide du quartier, les ressources locales de production et stockage ainsi que l'éclairage public.

Trois sites serviront à la démonstration des concepts du projet *Ambassador* : CEA-INES en France, Lavrion LTCP en Grèce et BedZED au Royaume-Uni.

5.7 Financement de *start-up* innovantes

Dès 2000, Schneider Electric a créé une structure d'investissement, Schneider Electric Ventures, chargée d'investir dans des *start-up* de haute technologie dont les innovations répondent aux problématiques sur lesquelles le Groupe souhaite se renforcer.

En 2010, Schneider Electric Ventures est devenu Aster Capital Partners dans le cadre du lancement d'un nouveau fonds de capital-investissement destiné au financement de jeunes sociétés innovantes dans les domaines de l'énergie, des nouveaux matériaux et de l'environnement. Ce nouveau fonds a été souscrit à hauteur de 105 millions d'euros par Schneider Electric (40 millions d'euros), Alstom (30 millions d'euros), Solvay (15 millions d'euros) et en 2012 par le Fonds européen d'investissement (20 millions d'euros), partenaire financier de référence en Europe.

Gérer un portefeuille de partenariats technologiques et/ou commerciaux

Aster Capital Partners a pour vocation de prendre des participations minoritaires dans des *start-up* innovantes des secteurs de l'énergie et de l'environnement en Europe, Israël, Amérique du Nord et Asie. Chaque année, son flux d'affaires de plus de 1 500 petites et moyennes entreprises à travers le monde constitue un extraordinaire vivier de partenariats. En 2013, trois nouveaux investissements ont été réalisés, s'ajoutant aux sept sociétés déjà en portefeuille dont Optiréno, Lucibel et EcoFactor.

À ce jour, le premier fonds d'Aster détient encore 11 participations dans les sociétés Solaire Direct, Jet Metal Technologies, Tronics, Casanova, Tiempo, Ordinal Software, Teem Photonics, HBA, Fludicon, Agilence et connectBlue.

Atlantium – 3 millions de dollars d'investissement en février 2013

Atlantium propose une solution innovante de désinfection de l'eau combinant les rayons ultraviolets à des systèmes hydrauliques à base de fibres optiques. Cette innovation appelée Hydro-Optic Disinfection™ permet un procédé d'inactivation microbienne efficace, rentable et écoresponsable avec la réduction de l'utilisation des produits chimiques. Atlantium fournit tous les secteurs où le traitement d'eau est critique, tels que les régies publiques de l'eau ou les industries Food & Beverage, Dairy et Aquaculture. Aster collabore avec cette société israélienne pour aborder les marchés du *Power Generation*, *Advanced Oxidation* et *Oil & Gas*.

FibeRio – 3 millions de dollars d'investissement en février 2013

FibeRio est une société américaine qui développe et commercialise des équipements utilisant un processus novateur et unique (Forcespinning®) rendant possible la production de grands volumes de nanofibres à partir d'une large gamme de polymères. Les nanofibres sont utilisées pour de nombreuses applications dans des marchés variés tels que la filtration, l'hygiène, l'énergie, le textile, le secteur biomédical et les technologies conductrices.

Iceotope – 1,2 million de livres anglaises d'investissement en décembre 2013

Iceotope développe et commercialise depuis Sheffield, en Grande-Bretagne, une solution innovante et brevetée de refroidissement liquide des équipements informatiques. L'offre d'Iceotope est particulièrement bien adaptée aux enjeux d'efficacité énergétique des *data centers* de dernière génération. Elle est évolutive et permet d'importantes économies d'énergie avec sa solution de refroidissement des équipements au plus près des sources d'émission de chaleur.

Identifier et partager les tendances et technologies émergentes

Aster Capital est constamment en prise avec les sociétés innovantes, ce qui lui permet de développer une analyse unique sur les technologies émergentes, les besoins des consommateurs et les nouveaux segments de marchés. Ce travail de tête chercheuse est partagé à trois niveaux :

- en identifiant les tendances émergentes qui pourront avoir un impact sur l'activité future de Schneider Electric, et en les discutant régulièrement avec les leaders de Schneider Electric ;
- en introduisant chaque année environ 300 *start-up* auprès des équipes de Schneider Electric des pays, activités ou services concernés ; et
- en publiant des revues de marché qui sont présentées aux équipes de Schneider Electric à leur demande. En 2013, 8 différents sujets en relation avec les secteurs de l'énergie et de l'environement ont été couverts et partagés avec Schneider Electric.

5.8 Priorité à la performance de la R&D

Alors que l'innovation reste la priorité numéro un de la stratégie de R&D de Schneider Electric, l'amélioration continue de l'efficacité de la chaîne de développement, du concept à la solution commercialisable, reste un axe prioritaire manifeste.

Compétences

Des réseaux mondiaux d'experts sont chargés de développer en permanence le capital intellectuel du Groupe dans les technologies et techniques clés de son portefeuille. Le programme Edison, qui offre aux employés à des postes techniques un suivi de carrière spécifique, contribue fortement à ce fondement de la compétitivité en matière de R&D.

Technologie

Ces réseaux d'experts sont notamment chargés de proposer des normes au niveau du Groupe pour les technologies critiques, contribuant ainsi directement au programme de plateformes technologiques lancé en 2010 et qui atteint dorénavant sa phase de maturité.

Le contrôle embarqué, y compris dans les éléments de matériel et de logiciel intégrés dans la majorité des produits du Groupe, fait partie de ces technologies critiques. Des initiatives englobant plusieurs fonctions sont axées sur le développement de produits intelligents, sécurisés et connectés dès l'origine qui soutiennent la stratégie de solutions du Groupe.

Agilité

Tirer parti des dernières technologies pour la propre utilisation du Groupe permet à la fois de raccourcir les délais de mise sur le marché et de renforcer notre processus de développement :

- la généralisation de la modélisation et de l'impression 3D dès les premières phases des projets permet la validation anticipée des produits auprès des utilisateurs et prépare le terrain pour leur industrialisation ;
- une ingénierie des systèmes fondée sur des modèles contribue à la validation approfondie en amont des exigences, parallèlement à une ingénierie avec des tests de niveau des systèmes à toutes les étapes, réduisant les délais de mise sur le marché et améliorant la qualité ;
- l'utilisation généralisée de la simulation mécanique, thermique et électromagnétique réduit encore davantage les délais de mise sur le marché et limite les besoins de modification dans les étapes les plus avancées des projets.

6 Simplicité et efficacité de l'organisation

Schneider Electric a connu une transformation sans précédent au cours de la dernière décennie pour faire du Groupe un spécialiste mondial de la gestion de l'énergie.

Dans le cadre du programme d'entreprise *One*(2009-2011), l'organisation a été repensée afin de mieux servir les clients. Cette transformation se poursuit avec *Connect*, le programme d'entreprise actuel (2012-2014) destiné à organiser les diverses activités du Groupe de manière à renforcer leur cohésion afin de répondre de manière différenciée aux besoins spécifiques des clients.

6.1 Une organisation tournée vers le client

Une double orientation : technologies et marchés finaux

L'organisation de Schneider Electric est structurée en quatre segments d'activités. Chacun de ces segments prend en charge à la fois les technologies spécifiques développées et des segments de marchés finaux. Cette organisation a été conçue dans l'optique de pouvoir maîtriser les deux modèles d'activité du Groupe : Produits et Solutions. La vente de produits requiert un leadership technologique clair ; celle de solutions exige une proximité dans les relations clients et une compréhension détaillée des besoins des clients finaux.

- Le périmètre de l'activité ***Buildings & Partner*** (fusion de l'activité *Buildings* et de l'activité *Partner*, qui s'appelait *Power* jusqu'au 31 décembre 2012) inclut les technologies basse tension, d'automatismes du bâtiment et renouvelables.
- Le périmètre de l'activité ***Infrastructure*** inclut les technologies moyenne tension et automatismes du réseau.
- Le périmètre de l'activité ***Industry*** inclut les technologies d'automatismes industriels, de commandes et capteurs.
- Le périmètre de l'activité ***IT*** inclut les technologies d'énergie sécurisée et de refroidissement pour les centres de données.

Chacun de ces segments d'activités gère ses équipes de R&D, de marketing et de ventes et est responsable de son compte de résultat mondial.

En 2014, l'activité *Buildings* a rejoint le pôle *Partner* afin de dégager des synergies et d'accélérer la croissance. En effet, 70 % des activités réalisées au sein du périmètre *Partner* sont destinées au secteur des bâtiments, commerciaux et industriels.

Un certain nombre de fonctions de *back-office* telles que Finances, Ressources Humaines, Systèmes d'information et Marketing monde sont prises en charge par des Fonctions Globales, qui ont à la fois un rôle de gouvernance et de prestation de services interne.

Rationalisation et optimisation des synergies

La mise en œuvre de cette organisation est structurée selon trois grands axes : spécialisation, mutualisation et globalisation. L'axe de **spécialisation** recouvre essentiellement les fonctions commerciales et de *front-office*. L'effort de **mutualisation** couvre le *back-office* local au niveau des pays et régions. Enfin, la stratégie de **globalisation** concerne les six fonctions support, désormais dénommées fonctions globales :

- Finances ;
- Marketing ;
- Opérations logistiques ;
- Ressources Humaines ;
- Stratégie ;
- Systèmes d'information.

Une part conséquente des coûts de ces fonctions globales est réallouée aux activités selon des clés de répartition ou des unités d'œuvre en général définies annuellement.

- **Spécialisation** : dans chaque pays, chacune des activités – dès qu'elle acquiert la taille critique - dispose de sa propre force de ventes et d'un responsable local spécifique. Elle possède également un *front-office* spécialisé dans chaque pays où elle est présente afin de mieux répondre aux demandes d'expertise pointues formulées par les clients. Elle est également responsable de son compte de résultat global, à la fois pour les activités de ventes de produits (dans ses lignes d'activité) et pour la mise en place de solutions (en particulier à destination des segments de clients finaux qu'elle cible). Les Solutions pouvant être constituées de produits provenant de plusieurs segments et afin de définir un point de contact unique pour le client, chaque activité est responsable des solutions pour certains marchés finaux définis. Les efforts ont porté sur la mise en place et le renforcement des équipes existantes dédiées à la couverture des besoins spécifiques des segments de clients stratégiques, avec une focalisation forte sur la collaboration entre les lignes de *business* pour maximiser la couverture des besoins de ces catégories de clients. En 2014, les principaux segments migreront vers la

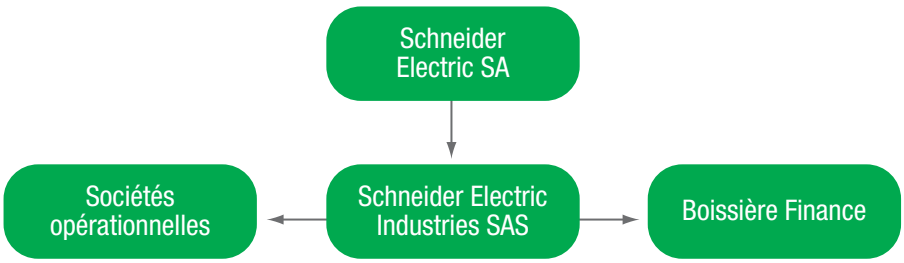
division *Global Solutions* afin de servir nos clients avec des solutions, des services et des logiciels multi-activités.

- **Mutualisation** : l'activité est organisée autour de trois régions opérationnelles : Opérations mondiales, Amérique du Nord et Chine. Ces régions sont elles-mêmes divisées en 17 zones, chacune avec un Président de zone à sa tête et des Présidents Pays, nommés dans chaque pays pour superviser toutes les activités déléguées (et le compte de résultat associé), surveiller la parfaite transversalité du compte de résultat du pays, déployer la stratégie de Schneider Electric dans le pays (incluant l'ensemble des sujets transversaux locaux tels que l'accroissement des ventes croisées entre activités) et la mutualisation des ressources du *back-office* local. Ces ressources sont progressivement mutualisées dans chaque pays ou région sous l'égide du Président Pays. Cette mutualisation concerne de multiples fonctions de support locales, telles que, selon les cas, l'administration et l'exécution des projets. Au-delà de cette tâche, le Président Pays est également le principal représentant de Schneider Electric dans le pays (par exemple face aux collaborateurs ou aux autorités locales).
- **Globalisation** : les grandes fonctions de support, qui ne sont pas spécifiques à un pays ou une activité donné(e), sont progressivement regroupées au niveau mondial afin d'en accroître l'expérience, tout en bénéficiant d'un effet d'échelle significatif en termes de coûts et de services. Ainsi, les opérations industrielles et logistiques, les centres de services partagés ou d'expertise (Finances ou Ressources Humaines), les systèmes d'information, la stratégie et les fonctions marketing se retrouvent dorénavant au sein des fonctions globales du Groupe. Les opérations logistiques mondiales continuent d'accorder une importance particulière à la productivité mondiale, la différenciation et la satisfaction client.

Dimension géographique et structure juridique

Le Groupe a pour objectif de constituer, lorsque c'est possible, une structure juridique unique par pays.

L'organigramme simplifié de Schneider Electric est le suivant :



La liste des sociétés consolidées est présentée dans la note 32 de l'annexe aux états financiers consolidés (cf. pages 241 et suivantes). Boissière Finance est la structure de gestion centralisée de la trésorerie du Groupe ; elle centralise également les opérations de couverture pour l'ensemble des filiales.

6.2 Une approche plus modulaire des systèmes d'information

Schneider Electric est à mi-chemin d'un plan sur trois ans en vue du déploiement de systèmes d'information stratégiques, qui soit conforme à la stratégie de l'entreprise et au programme d'entreprise *Connect*. La stratégie en matière de systèmes d'information de Schneider Electric s'articule selon quatre directions stratégiques :

- **normaliser les sources de création de valeur** : six domaines informatiques aussi modulaires que possible et à l'intégration très souple afin de gagner en agilité et en différenciation ciblée **;**
- **rendre la mixité efficace** : fédération d'ERP avec coordination des données par la réduction au minimum des migrations ERP, en remplaçant uniquement lorsque c'est nécessaire, pour parvenir, en dernier ressort, à un panorama ERP cible cohérent par pays ;
- **travailler plus intelligemment** : exploiter une plateforme informatique mondiale fournissant aux utilisateurs finaux une interface accessible partout, à tout moment ;
- **gérer les systèmes d'information comme une activité à part entière** : avec des règles de gouvernance claires pour assurer une gestion des systèmes d'information efficace, rapide et sûre.

6.3 Production et logistique : le redéploiement mondial

Schneider Electric compte plus de 250 usines et 100 centres de distribution répartis dans le monde. La satisfaction des clients est sa première priorité.

Tout en s'inscrivant dans le cadre de l'amélioration continue de la santé, de la sécurité des employés et de la protection de l'environnement, la politique industrielle de Schneider Electric vise quatre objectifs principaux, classés par ordre de priorité :

1) obtenir un niveau de qualité et de service conforme ou supérieur aux attentes des clients ;
2) obtenir des coûts de produits compétitifs tout en maintenant une forte et constante dynamique de productivité ;
3) développer la rapidité et l'efficacité du dispositif et limiter l'exposition aux risques de ses implantations industrielles (parités monétaires, risques géopolitiques, évolution des facteurs de coûts) ;
4) optimiser les capitaux industriels engagés.

Une partie des usines et des centres de distribution ont une vocation mondiale. Les autres unités sont implantées le plus près possible des marchés qu'elles desservent. Si la conception et/ou l'esthétique de certains éléments sont adaptées aux spécificités locales, Schneider Electric privilégie plutôt la standardisation des composants clés. Cette combinaison "global/local" lui permet de maximiser les économies d'échelle et contribue à améliorer sa rentabilité et sa qualité de service.

Tirant parti de sa dimension mondiale, Schneider Electric a rééquilibré et optimisé son dispositif industriel et logistique.

En Europe de l'Ouest, aux États-Unis, au Japon et en Australie, des plans d'adaptation ont continué à être déployés pour redimensionner l'outil industriel et logistique dans une optique de spécialisation et de réduction du nombre de sites.

L'amélioration continue à l'échelle globale

Dans le même temps, Schneider Electric a déployé dans toutes ses usines un programme d'Excellence Industrielle, le "Système de Production Schneider" (SPS), visant l'amélioration forte et continue de la qualité de service, de la productivité tout en intégrant des critères environnementaux. Le SPS fondé sur l'approche *Lean Manufacturing* est renforcé par la généralisation des démarches Six Sigma et Qualité et Analyse de la Valeur. Le déploiement mondial de ces méthodes d'optimisation et le partage des meilleures pratiques doivent permettre à toutes les usines d'atteindre un niveau de performance opérationnelle équivalent et élevé.

Les sites et les produits de Schneider Electric se conforment aux exigences de plus en plus strictes et exhaustives de la réglementation européenne et aux normes internationales en matière de respect de l'environnement en vigueur dans tous les pays où le Groupe est présent, voire les anticipent fréquemment. Dès 1992, Schneider Electric a défini une politique environnementale formelle, révisée en 2004 afin de prendre en compte les changements intervenus à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe. Cette politique vise, d'une part, à améliorer les processus de fabrication, à promouvoir l'éco-conception, à intégrer les attentes du client dans une démarche de protection de l'environnement et, d'autre part, à sensibiliser l'ensemble du personnel et des partenaires à la protection de l'environnement et aux économies d'énergie. Afin de limiter les risques liés à l'environnement d'une manière générale, Schneider Electric a développé un processus d'amélioration continue de la performance environnementale de toutes ses usines et centres logistiques conforme à la norme ISO 14001. Les sites étant maintenant quasiment tous certifiés ISO 14001, les efforts peuvent désormais être dirigés vers de nouveaux champs d'amélioration, initiés et/ou poursuivis en 2012-2013, comme la certification ISO 50001 (efficacité énergétique) ainsi que l'amélioration tant quantitative que qualitative de la gestion sur sites de la consommation d'eau ainsi que la génération de déchets industriels.

Schneider Electric a mis en place une politique visant à systématiquement identifier et réduire le risque industriel pour garantir un service maximal à ses clients et minimiser l'impact de toute catastrophe, qu'elle soit de nature interne (incendie) ou externe (catastrophes naturelles). Cette politique repose sur des actions locales destinées à éliminer les risques identifiés à la suite d'audits conduits par un cabinet externe dûment reconnu par les assurances, ainsi qu'un plan d'action pour la continuité de la production. Si, après la prise de mesures correctives, le risque reste trop élevé, l'activité est répétée sur un autre site de Schneider Electric.

La réponse segmentée aux besoins des clients

En 2012, Schneider Electric a lancé le programme "Chaîne logistique sur mesure" dans le cadre du programme d'entreprise *Connect*, dans le but de faire coïncider l'organisation des opérations de la chaîne logistique avec les besoins et comportements de chaque segment de clientèle (distributeurs, partenaires, tableautiers, etc.).

Six initiatives ont été définies pour accompagner la transformation des opérations de la chaîne logistique globale :

- **achats :** faire monter en puissance les achats en vue d'une planification proactive des approvisionnements ;
- **optimisation du dispositif industriel :** améliorer les délais de mise à disposition aux clients *via* la localisation des éléments clés du dispositif (fournisseurs, usines, logistique) ;
- **refonte des flux des opérations logistiques :** réduire les délais d'exécution par l'optimisation des flux circulant interusines et centres de distribution ;
- **rationalisation du transport :** augmenter les partenariats avec une sélection de transporteurs pour améliorer le service client ;
- **planification industrielle :** élaborer un processus de planification d'excellence par segment de clientèle ;
- **capacités des systèmes d'information :** aligner la stratégie des systèmes d'information avec cette segmentation.

Cette approche a nécessité la mise en place d'une stratégie industrielle plus dynamique pour restructurer les habitudes de service à la clientèle, la configuration des produits, des équipements, du mode de livraison et des services adressés aux clients du Groupe. Parallèlement, le Groupe a dû simplifier ses démarches de travail et donc s'attacher à la création de valeur pour ses clients par la rationalisation de ses processus décisionnels et de sa structure d'organisation.

Cela a conduit à l'annonce d'une nouvelle organisation industrielle pour 2013, structurée autour de huit régions (Europe, CIS, Chine, Inde, Pacifique, Asie, Amérique du Nord et Amérique du Sud) ; au sein de chacune de ces régions sont regroupées toutes les activités industrielles de Schneider Electric. Cela a également conduit à la verticalisation de toutes les activités d'achats dans une démarche de simplification et d'unification des contacts avec les fournisseurs.

La numérisation de la chaîne logistique

En 2013, Schneider Electric a mis l'emphase sur la numérisation comme un moyen d'accélérer et d'intensifier sa transformation.

Pour la chaîne logistique, cette démarche vise à synchroniser à terme les fournisseurs et les usines en passant par les centres de distribution et les transporteurs pour améliorer le service à nos clients. De multiples programmes ont été lancés, de manière à offrir de nouvelles fonctionnalités ainsi qu'à améliorer la réactivité vis-à-vis de la demande du marché grâce au support des nouvelles technologies.

Ainsi l'optimisation logistique va-t-elle bénéficier de la modélisation des flux, associée à l'intégration des systèmes informatiques de nos partenaires logistiques, via une technologies *Cloud*. De la même façon, un partenariat avec la société Kinaxis va permettre de "numériser" la planification industrielle et d'en étendre le champ d'action. Cette technologie facilite les boucles d'interaction entre les différentes fonctions et permet d'améliorer notre réactivité vis-à-vis de nos clients ainsi que de réduire significativement la valeur immobilisée en inventaire. Enfin, le développement de nouvelles fonctionnalités adaptées à chaque segment de clientèle sur nos systèmes informatiques cibles (de la chaîne logistique) va être soutenu par un plan de convergence informatique renforcé vers ceux-ci.

Cette numérisation de la chaîne logistique répond parfaitement aux priorités de la stratégie industrielle du Groupe en ciblant en premier la satisfaction des clients tout en permettant de réduire les coûts, en augmentant la réactivité et en diminuant les capitaux engagés.

6.4 Achats : internationalisation et sélection

Les achats représentent environ 50 % du chiffre d'affaires de Schneider Electric et constituent une composante essentielle de la performance technique et économique de l'entreprise. Dans le cadre de son programme destiné à optimiser la fonction Achats, le Groupe a entrepris de concentrer une part significative de ses achats auprès de ses fournisseurs les plus performants (fournisseurs "recommandés") et à localiser plus de 50 % de ses achats dans les nouvelles économies.

Schneider Electric achète principalement des composants préfabriqués, des matières premières (argent, cuivre, aluminium, aciers, matières plastiques), des produits électroniques et électriques et des services. Ses sources d'approvisionnement sont diversifiées (groupes internationaux, ETI et PME).

Les fournisseurs sont sélectionnés pour la qualité de leurs produits et de leurs services, le respect des délais de livraison, leur compétitivité, leur savoir-faire et leur capacité à innover ainsi que leur niveau de responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Adhérant à la Charte de l'ONU Global Compact et recommandant la norme ISO 26000 auprès de ses principaux fournisseurs, Schneider Electric les encourage à s'associer à cette démarche de développement durable et à son amélioration continue.

7. Facteurs de risques

Comme décrit au chapitre 3.9 Contrôle interne et gestion des risques, Schneider Electric procède à des analyses régulières de ses risques et menaces. Six grandes familles de risques ressortent de ces revues :

- les risques opérationnels qui couvrent également l'activité so*lution*, les risques associés aux fournisseurs ainsi que les menaces concurrentielles ;
- les risques industriels et environnementaux qui couvrent également les menaces liées aux risques naturels, les troubles politiques… ;
- les risques liés aux systèmes d'information ainsi que les menaces de cyber-sécurité ;
- les risques de marché qui incluent les risques de change ainsi que les risques de fluctuation des cours des matières premières ;
- les risques juridiques qui couvrent également la propriété intellectuelle ;
- les litiges et risques associés.

Les principaux risques et menaces du Groupe sont regroupés sur une cartographie des risques globaux selon leur impact et leur probabilité.

Risques opérationnels

Schneider Electric exerce ses activités sur des marchés mondiaux, concurrentiels et cycliques

Les marchés sur lesquels les produits du Groupe sont commercialisés dans le monde se caractérisent par une forte concurrence sur les prix, la qualité de l'offre, les délais de développement et de mise sur le marché et le service client. Cette concurrence est exercée par des entreprises d'une taille parfois plus importante que Schneider Electric, ou qui se développent dans des pays à bas coût de main-d'œuvre. Le Groupe est exposé aux fluctuations des cycles de croissance économique et aux niveaux respectifs d'investissements des différents pays dans lesquels il est présent. L'étendue de sa couverture géographique et la diversité de ses marchés finaux permettent au Groupe de modérer l'impact des retournements de conjoncture de marchés spécifiques.

Le Groupe réalise 43 % de son chiffre d'affaires dans les nouvelles économies et se trouve donc exposé aux risques inhérents à ces marchés.

En outre, du fait de sa forte présence internationale, le Groupe est exposé à de nombreux risques économiques, juridiques et politiques dans les pays où il exerce ses activités, notamment des risques liés à l'instabilité sociale (en particulier grèves et arrêts de travail) et politique, aux modifications réglementaires imprévues, aux réglementations en matière de restrictions aux transferts de capitaux et autres barrières d'échange, des régimes fiscaux différents qui pourraient avoir un impact défavorable sur l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

Schneider Electric a intégré dans son fonctionnement des procédures et des dispositifs en vue de gérer et maîtriser au mieux ces risques sur lesquels il n'a souvent aucun contrôle et d'en assurer au mieux la gestion. Parmi ces dispositifs figurent les *business reviews* trimestrielles au cours desquelles sont contrôlées les performances et les perspectives d'évolution – du point de vue de l'activité, des plans d'actions, des résultats à date et des prévisions – et ce à tous les niveaux organisationnels du Groupe (*cf.* chapitre 3.9 Contrôle interne et gestion des risques). Le Groupe dispose également de compétences adaptées à la gestion de ces risques, notamment au travers des fonctions centrales (finance, juridique, fiscalité et douanes).

Néanmoins, les mesures mises en œuvre par Schneider Electric pourraient s'avérer insuffisantes contre ces risques.

Le développement et le succès des produits du Groupe dépendent de sa capacité à concevoir de nouveaux produits et services et à s'adapter aux marchés et aux besoins de ses clients

Les marchés de Schneider Electric connaissent une évolution rapide imputable à l'émergence de technologies innovantes. La numérisation croissante des produits et la connectivité native au Web ouvrent notamment la voie à quantité de nouvelles opportunités, mais pourraient également permettre l'arrivée de nouveaux acteurs sur les marchés du Groupe. L'usage généralisé des terminaux mobiles crée de nouvelles attentes chez les consommateurs à la mesure de la fonctionnalité générale de ces produits. Dernier point et non des moindres, la connectivité accrue des produits accroît le risque de cyber-attaques.

Pour relever ces défis, le Groupe a augmenté ses investissements dans les domaines du contrôle embarqué (matériel et logiciel) et de la cyber-sécurité. Une initiative à l'échelle du Groupe entend développer des technologies de contrôle communes, en tirant parti d'avancées comme le « contrôleur sur une puce » (*controller on a chip*), pour obtenir des produits hautement compétitifs. Le développement de produits s'accompagne de plus en plus souvent du développement de services connexes, qui capitalisent sur la connectivité au Web pour offrir une valeur ajoutée supérieure sur la durée de vie aux clients. Ces services ouvrent non seulement la voie à de nouvelles opportunités de chiffre d'affaires pour Schneider Electric, mais renforcent également sa position compétitive face à d'éventuels nouveaux entrants.

Le contenu logiciel, en augmentation dans les solutions du Groupe, a fait l'objet d'investissements spécifiques dans le domaine de l'expérience des utilisateurs. Les normes et les techniques développées pour les solutions logicielles s'appliquent volontiers aux smartphones et permettent aux équipes de développement d'étendre en continu les produits et solutions à l'aide d'applications mobiles de pointe.

Dans le domaine de la cyber-sécurité, un programme d'investissement spécifique a été lancé pour développer certaines capacités. Des spécialistes ont été intégrés aux principales équipes et aux principaux centres de développement afin de travailler dès les premières phases de la conception à l'élaboration de produits intrinsèquement sûrs. Une surveillance constante des menaces émergentes a été mise en place, en partenariat avec des sociétés spécialisées, et des processus de réponse aux incidents ont été établis pour épauler nos clients en cas de cyber-attaques à l'encontre de produits Schneider Electric.

Le marché des solutions logicielles se caractérise par des cycles nettement plus courts que les marchés conventionnels de Schneider Electric. En tant que fournisseur de solutions de gestion d'infrastructures sensibles, le Groupe ne peut toutefois pas faire de concessions sur les normes exigeantes de fiabilité et de sécurité auxquelles ses solutions doivent se conformer. En conséquence, un programme est en cours pour généraliser les dernières normes d'ingénierie des systèmes, permettant à différentes équipes de travailler en parallèle sur des produits ou systèmes complexes, tout en garantissant leur conformité aux critères de qualité les plus élevés. Couplés à des techniques telles que le prototypage anticipé, la capitalisation sur l'impression et la simulation 3D, ces efforts contribuent au raccourcissement permanent des délais de mises sur le marché.

Afin de relever ces défis dans la durée, le Groupe doit investir en permanence dans les compétences de ses 12 000 ingénieurs en R&D, à la fois pour renforcer son expertise traditionnelle et se développer dans de nouveaux domaines. Des réseaux de compétences à travers le monde, associant des universités, des centres de recherche et de partenaires, demeurent donc l'épine dorsale de l'organisation de R&D de Schneider Electric. Chaque réseau surveille en permanence les technologies qui émergent et les tendances de la concurrence dans son domaine. Il décide du lancement de travaux de recherche dans l'optique de donner au Groupe une longueur d'avance sur ces tendances et de s'assurer de la mise à jour correspondante du vivier de talents au sein du réseau.

La stratégie de Schneider Electric s'appuie sur des opérations de croissance externe potentiellement difficiles à mettre en œuvre

La stratégie du Groupe implique un renforcement de ses positions par le biais d'acquisitions, d'alliances stratégiques, de *joint-ventures* et de fusions. Les variations de périmètre de l'exercice 2013 sont exposées en note 2 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 5).

C'est pourquoi tout projet d'opération fait l'objet, en amont, d'un processus interne rigoureux établi et mené par le Groupe de manière centralisée, qui a pour objectif de mener une revue approfondie entre les activités concernées et les fonctions centrales (stratégie, finance, juridique, fiscal et Ressources Humaines). Le processus, dont les étapes sont un comité de lancement en amont et plusieurs comités de validation au cours de l'analyse, permet l'identification des risques et des opportunités liés à chaque dossier de croissance externe. Les projets sont présentés pour décision au Comité des Acquisitions du Groupe, qui comprend les principaux dirigeants du Groupe. Pour les opérations les plus importantes, la décision est prise par le Président Directeur général qui recueille le cas échéant l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Ce type d'opérations comporte des risques inhérents aux difficultés potentielles rencontrées lors de l'intégration du personnel, des activités, des technologies et des produits, ainsi que des coûts (d'acquisitions, administratifs ou autres) associés.

C'est pourquoi une procédure d'intégration pour les nouvelles acquisitions a été définie. L'intégration des acquisitions est un processus qui s'étend sur une période de 6 à 24 mois selon la nature et l'importance de la société acquise. Pour chaque acquisition, le scénario d'intégration varie selon l'objectif stratégique de l'opération : renforcement ou extension de l'offre, ou pénétration de nouvelles activités. Il existe ainsi différents scénarios d'intégration, qui vont de l'intégration totale à une gestion distincte. Chaque acquisition donne lieu à l'élaboration d'un plan d'intégration approuvé par le Comité des Acquisitions. La mise en œuvre de ce plan est confiée à un responsable de l'intégration, qui rend compte de l'avancement à un comité de pilotage mensuellement puis trimestriellement.

L'entité qui présente un projet d'acquisition s'engage auprès des dirigeants du Groupe sur un *business plan* comprenant des objectifs précis quant à la performance future et les synergies envisagées. La réalisation des *business plans* est suivie de manière périodique dans le cadre des *business reviews* trimestrielles et pour les acquisitions les plus importantes par le conseil d'administration.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés, généralement sur une durée n'excédant pas cinq ans. Ces flux de trésorerie futurs résultent des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe à la date d'évaluation affecté de primes de risque en fonction de la zone géographique considérée (taux sans risque local), de la nature du métier de la cible (bêta approprié) et de la structure de financement (prise en compte du ratio dette sur capitaux propres et de la prime de risque pour la dette). Le CMPC du Groupe est de 7,8 % au 31 décembre 2013, en légère augmentation par rapport à l'exercice 2012. Le taux de croissance à l'infini est égal à 2 % et n'a pas évolué par rapport à l'exercice précédent.

Les écarts d'acquisition sont affectés à des Unités génératrices de trésorerie (UGT) au moment de leur première comptabilisation. L'affectation aux UGT est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions. Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des UGT, qui correspondent en 2013 aux activités *Partner*, *Infrastructure*, *Industry*, *IT*, *Buildings* et *CST*. Les détails relatifs aux dépréciations d'actifs sont exposés en note 1.11 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 5).

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur comptable. Lorsque l'UGT testée comporte un écart d'acquisition, la dépréciation lui est affectée prioritairement.

Le Groupe est dépendant de sa capacité à recruter et à fidéliser des cadres dirigeants et du personnel technique hautement qualifiés

La concurrence pour attirer des cadres et un personnel technique très qualifiés est intense dans le secteur d'activité du Groupe. Toutefois, la réussite future dépend en partie de la capacité du Groupe à recruter, intégrer et fidéliser ses ingénieurs, commerciaux et autres collaborateurs qualifiés, notamment dans le domaine des solutions d'efficacité énergétique. Cette capacité ne peut découler que d'une solide stratégie en Ressources Humaines articulée autour des collaborateurs eux-mêmes. La capacité du Groupe à

préparer ses effectifs pour l'avenir par la formation et l'identification des talents au sein de ses rangs revêt une importance tout aussi capitale.

La stratégie en Ressources Humaines du Groupe est solidement ancrée sur sa philosophie de "Total Employee Experience", qui veut que les offres des Ressources Humaines aux employés à chaque étape de leur carrière (du recrutement jusqu'à leurs mutations) restent attractives afin de reconnaître, récompenser et fidéliser les collaborateurs.

Le bien-être des employés est dopé par deux dimensions clés : 1) la poursuite du programme *Cool Sites* afin de promouvoir un environnement de travail stimulant et 2) la politique du Groupe Santé et Bien-Être (*Health & Welfare*) mise à jour en 2013 afin de couvrir les personnes à charge, qui sera pleinement mise en œuvre d'ici à 2015.

Afin d'entretenir la résistance et le caractère innovant de ses effectifs indispensables à sa réussite, le Groupe encourage ses employés à s'approprier la gestion de leur performance et leur évolution de carrière. Dès l'instant où ils rejoignent l'entreprise, les employés baignent dans une culture de l'apprentissage fondée sur trois piliers : formation (*Education*), expérience (*Experience*) et feedback (*Exposure*) (les 3E). Les initiatives de formation font notamment l'objet d'une communication active sous l'impulsion des Ressources Humaines. Des processus et des programmes internes sont censés créer des opportunités d'apprentissage pour les employés, que ce soit par l'embauche de nouvelles recrues, la mobilité internationale, les échanges de postes, la formation aux évolutions de carrière ou la gestion des talents.

Des ressources affectées aux efforts de développement des employés sont fournies par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne unifiée et mise à jour qui traite de leurs besoins en formation et en progression de carrière. Cette même plateforme donne aux responsables une visibilité sur les talents à leur disposition dans toute l'entreprise en vue d'un recrutement. Elle leur permet également de gérer et d'évaluer efficacement les talents dont ils ont la responsabilité en vue de prévoir la planification des relèves. Grâce à un système très performant, les RH sont en mesure d'offrir une meilleure prestation sur les services clés, en soutien à leurs clients et parties prenantes – une progression positive dans la stratégie de numérisation des RH.

L'engagement des employés occupe une place prioritaire à l'ordre du jour du Groupe, qui cherche à connaître le sentiment de ses cols blancs et bleus et à jauger de la satisfaction de ses effectifs par le biais d'enquêtes biannuelles. Les efforts du Groupe en matière d'engagement de ses employés contribuent à maintenir la priorité sur sa politique de marque d'employeur ; le Groupe a réussi à toucher des employés prospectifs par le biais des médias sociaux et dans le cadre d'événements visant des groupes cibles, et a été précédemment classé parmi les employeurs de référence.

Afin d'augmenter la qualité de ses effectifs et de refléter sa présence croissante sur la scène mondiale, Schneider Electric s'est engagé en faveur d'une politique de renouvellement de la mixité et de l'intégration afin de faire appel aux meilleurs profils et de mieux capitaliser sur la richesse que représente la diversité de ses collaborateurs actuels.

Risques industriels et environnementaux

Le Groupe pourrait faire l'objet de litiges mettant en cause sa responsabilité de fabricant, résultant d'un dysfonctionnement ou d'un défaut de conception ou de fabrication, et portant sur des cas de dommages corporels ou de dommages aux biens

En dépit des procédures qualité du Groupe et des essais réalisés, ses produits peuvent présenter des risques de dysfonctionnements, d'erreurs ou de défauts, susceptibles de donner lieu à des litiges engageant sa responsabilité soit de vendeur, soit de fabricant, notamment en Europe au titre de la responsabilité du fait des produits défectueux, d'entraîner une perte de chiffre d'affaires, des réclamations au titre de la garantie, ainsi que des procédures juridiques. Ces contentieux pourraient entraîner une baisse de la demande pour ces produits et nuire à la réputation de qualité et de sécurité des produits du Groupe. Pour prévenir ou limiter ces risques, Schneider Electric n'hésite pas à procéder à des campagnes de rappel de produits dès lors qu'apparaît, même potentiellement, un doute sur la capacité d'un produit ou de l'un de ses composants à assurer à 100 % sa fonction de sécurité des personnes et/ou des biens. Ainsi, il est à noter une action significative de rappel d'une gamme de condensateurs basse tension fabriqués sur une période comprise entre 2004 et 2008. Cette campagne de rappel initialisée fin 2009 s'est poursuivie en 2010 et en 2011 et a pris fin dans le courant du premier semestre 2012, conformément au planning annoncé dans le rapport 2011. Une autre action significative de rappel est en cours concernant une campagne mondiale de retrait de modules de protection de mise à la terre Vigi Compact NS/NSX fabriqués sur une période comprise entre 2009 et 2011. Cette action engagée en 2011 a été poursuivie en 2012 et 2013, et devrait être clôturée en 2014. Aucune opération significative de rappel de produits n'a été initiée en 2013.

Certains des frais exposés par Schneider Electric dans le cadre d'opérations de retrait des produits sont couverts par le programme d'assurance Responsabilité Civile décrit dans le paragraphe "Politique d'assurances" ci-après.

Le total des provisions pour risques sur produits s'élève à 429 millions d'euros au 31 décembre 2013 (*cf.* note 23 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les sites et les produits du Groupe sont soumis aux lois et réglementations en matière de respect de l'environnement

Dans tous les pays où il est présent, les sites et les produits du Groupe sont soumis au respect des exigences exhaustives et de plus en plus strictes des lois et réglementations en matière de protection de l'environnement.

Afin de contrôler au mieux les risques liés à l'environnement, le Groupe a engagé un processus d'amélioration continue de la performance environnementale de ses usines et de ses produits. Schneider Electric dispose depuis 1992 d'une politique environnementale formelle visant à améliorer les processus de fabrication, à promouvoir l'écoconception, à intégrer les attentes du client dans une démarche de protection de l'environnement. Cette politique a également pour but d'identifier, d'évaluer et de prévenir les risques environnementaux afin d'être en mesure de

respecter les différentes législations environnementales applicables, et en particulier celles applicables dans l'Union européenne considérées comme les plus strictes (Directives DEEE, RoHS ou Règlement REACH notamment). Le Groupe comptabilise des provisions adéquates lorsque des évaluations du risque sont disponibles ou que la réalisation des travaux est probable et que leur coût peut être raisonnablement estimé. Le total des provisions pour risques environnementaux s'élève à 62 millions d'euros au 31 décembre 2013. Dans le cas où aucun risque n'a été identifié, Schneider Electric ne procède à aucune évaluation du coût financier associé aux risques environnementaux. Le respect des réglementations environnementales actuelles et de leurs évolutions à venir devrait avoir pour résultat d'accroître le niveau de dépenses et d'investissements requis pour se conformer à ces règles.

Il ne peut toutefois être exclu que Schneider Electric soit tenu de payer des amendes ou dommages et intérêts d'un montant significatif au titre de violations passées, présentes ou futures des lois et réglementations environnementales par des sociétés du Groupe ou qui ont été cédées depuis, y compris en l'absence de toute faute ou violation des règles applicables par Schneider Electric dans l'hypothèse où ces violations auraient été commises dans le passé par des sociétés ou des branches d'activité qui ne faisaient alors pas partie du Groupe.

En outre, Schneider Electric pourrait faire l'objet de plaintes pour violation des législations environnementales. La situation financière et la réputation de Schneider Electric pourraient être défavorablement affectées par de telles actions, et ce en dépit de tous les efforts et des investissements réalisés en vue de se conformer aux lois et réglementations environnementales applicables, au fur et à mesure de leur évolution.

Au cas où Schneider Electric n'exercerait pas ses activités en conformité avec les différentes lois et réglementations environnementales applicables, les autorités judiciaires ou réglementaires pourraient contraindre le Groupe à réaliser des investigations et/ou mettre en œuvre des mesures de dépollution représentant des coûts significatifs dans le cadre de contamination, actuelle ou passée, d'installations actuelles ou anciennes ou encore d'installations de traitement de déchets hors site et à réduire l'activité d'installations ou à fermer celles-ci, temporairement ou définitivement, conformément aux lois et réglementations environnementales applicables.

Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe exploite, directement ou par l'intermédiaire de prestataires, un large éventail de systèmes d'information très complexes (serveurs, réseaux, applications et bases de données), indispensables à la bonne conduite de ses processus commerciaux et industriels. Une défaillance de l'un de ces systèmes (matériel ou logiciel), ou de l'un de ces prestataires, des erreurs humaines ou encore des virus informatiques pourraient influer sur la qualité de service du Groupe.

Le Groupe étudie régulièrement des solutions alternatives afin de se prémunir contre ce type de risque et met en œuvre des programmes de secours afin de pallier toute défaillance des systèmes d'information. Les relations avec les prestataires ayant la responsabilité de l'exploitation des fonctions informatiques externalisées du Groupe sont placées sous le contrôle de structures de gouvernance dédiées.

Par ailleurs, des difficultés pourraient intervenir lors de la mise en place de nouvelles applications ou de nouveaux logiciels. En particulier, le Groupe a développé ces dernières années des systèmes d'ERP sous SAP, qu'il a commencé à déployer en 2008. Ce déploiement s'est effectué partiellement ou totalement dans un certain nombre de pays depuis 2008. Il se poursuit en France, au Brésil, aux États-Unis et dans d'autres pays.

Outre le déploiement de systèmes d'ERP, le Groupe déploie diverses applications destinées à améliorer l'efficacité commerciale et de sa chaîne d'approvisionnement.

Compte tenu de la complexité de ces projets, de leurs fonctionnalités étendues et de leur déploiement mondial, le Groupe a mis en place des structures de gouvernance et de contrôle des coûts dédiées qui permettent de piloter ces enjeux et de limiter les risques qui y sont associés.

Néanmoins, malgré sa politique de mise en place de structures de gouvernance et de programmes de secours, le Groupe ne peut garantir que les projets liés aux systèmes d'information ne connaîtront pas des difficultés techniques et/ou des retards de mise en œuvre. Ces événements, dont l'impact est difficile à quantifier, de même que les retards, pourraient avoir des répercussions négatives sur le niveau des stocks, la qualité de service et, par conséquent, sur les résultats financiers du Groupe.

Risques de marché

Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé aux risques liés à l'évolution des taux d'intérêt dans différents pays. La gestion du risque de taux relatif à la dette du Groupe est établie en fonction de la situation consolidée et des conditions de marché. L'objectif principal de la politique de gestion du risque de taux est d'optimiser le coût de financement du Groupe. Les dettes obligataires ont été émises pour la plupart à taux fixe. Au 31 décembre 2013, 78 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe.

L'échéancier des passifs financiers figure en annexe des comptes consolidés, note 24.1.

L'impact d'une hausse de 1 % des taux d'intérêt serait positif de l'ordre de 36 millions d'euros sur les charges financières nettes du Groupe.

Les instruments financiers utilisés par le Groupe afin de gérer son exposition aux risques de taux sont décrits dans la note 26 des comptes consolidés au 31 décembre 2013.

La présence internationale du Groupe l'expose au risque de change

Une part significative des opérations de Schneider Electric est réalisée dans des monnaies autres que l'euro. Le Groupe est donc

exposé à l'évolution des différentes devises. En l'absence de couverture, les fluctuations de change entre l'euro et ces devises peuvent donc significativement modifier les résultats du Groupe et rendre difficiles les comparaisons de performance d'une année sur l'autre.

Le Groupe gère son exposition au risque de change afin de réduire la sensibilité du résultat aux variations de cours, en mettant en place des couvertures sur les créances, dettes et flux d'exploitation sous la forme principalement d'achats et de ventes à terme.

Cette couverture peut, en fonction des conditions de marché et sur les principales devises, être mise en place sur la base de flux prévisionnels récurrents. L'horizon de ces couvertures est à un an au plus.

La politique de couverture de change de Schneider Electric consiste à couvrir nos filiales sur leurs opérations dans une devise autre que leur devise de comptabilisation. Elle concerne plus de 20 devises et en particulier le dollar américain, le dollar de Hong Kong, le dollar singapourien, le forint hongrois et le rouble russe. Les instruments financiers utilisés par le Groupe afin de gérer son exposition aux risques de change sont décrits dans la note 26 des comptes consolidés au 31 décembre 2013 figurant au chapitre 5.

En 2013, le chiffre d'affaires réalisé dans des devises étrangères s'élève à 17,7 milliards d'euros environ dont 5,4 milliards en dollars américains et 3,0 milliards en yuans chinois.

La principale exposition du Groupe en termes de risque de change est liée au dollar américain, au yuan chinois et aux devises liées au dollar. Le Groupe estime que, dans la structure actuelle de ses opérations, une appréciation de 5 % de l'euro par rapport au dollar américain aurait un impact négligeable sur son taux de marge opérationnelle (effet de conversion de 45 millions d'euros environ sur l'EBITA).

Exposition au risque des marchés actions

L'exposition du Groupe au risque des marchés actions est essentiellement liée aux actions Schneider Electric autodétenues et reste limitée. Le Groupe n'utilise pas d'instrument financier pour couvrir ces positions.

L'augmentation du prix des matières premières pourrait avoir des conséquences négatives

Le Groupe est exposé à des risques liés à l'évolution du prix de l'énergie et des matières premières, et notamment de l'acier, du cuivre, de l'aluminium, de l'argent, du plomb, du nickel, du zinc, et des matières plastiques. Pour préserver ses résultats, le Groupe doit être en mesure de couvrir, de compenser ou de répercuter cette augmentation sur ses clients.

Le Groupe a toutefois mis en place des procédures destinées à limiter son exposition aux risques liés à l'évolution du prix des matières premières non ferreuses et précieuses. Les Directions des Achats des filiales opérationnelles communiquent leurs prévisions d'achats au Département Financement et Trésorerie. Les engagements d'achats sont couverts à l'aide de contrats à terme, de *swaps* et, dans une moindre mesure, d'options.

Les instruments financiers utilisés par le Groupe afin de gérer son exposition aux risques des matières premières sont décrits dans la note 26 des comptes consolidés au 31 décembre 2013.

En 2013, les achats de matières premières se sont élevés à environ 2 milliards d'euros dont environ 1 milliard d'euros d'achats de métaux non ferreux et précieux sur lesquels environ 57 % représentent des achats de cuivre. Le Groupe souscrit des contrats d'échange ou d'options destinés à couvrir tout ou partie de ses achats de métaux non ferreux et précieux de façon à limiter l'impact de la volatilité du prix de ces matières premières sur ses résultats. Au 31 décembre 2013, les positions de couverture du Groupe sur ces transactions portaient sur un nominal de 166 millions d'euros.

Exposition au risque de contrepartie

Les opérations de nature financière sont négociées avec des contreparties soigneusement sélectionnées. Les normes de sélection des contreparties bancaires sont basées sur des critères généralement utilisés par la profession, notamment la notation indépendante externe.

Le Groupe applique également une politique de répartition des risques ; des contrôles périodiques sont réalisés pour en assurer le respect.

Concernant le risque client, le Groupe applique une politique de prévention, notamment par un recours important à l'assurance crédit et autres formes de garantie applicable au poste client.

Exposition au risque de liquidité

La liquidité du Groupe doit être appréciée au regard de sa trésorerie et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées. Au 31 décembre 2013, le montant de la trésorerie disponible est de 5,5 milliards d'euros. Au 31 décembre 2013, le Groupe dispose de 2,7 milliards d'euros de lignes confirmées non utilisées dont 2,7 milliards à maturité au-delà de décembre 2015.

La qualité de la notation financière du Groupe lui permet de bénéficier d'importants financements à long terme et d'attirer une base d'investisseurs diversifiée. La dette du Groupe est actuellement notée A- (negative outlook) par Standard & Poor's et A3 par Moody's. L'endettement du Groupe et ses modalités sont décrits note 24 au chapitre 5.

Schneider Electric, agissant dans une optique de prudence et de protection financière, évite, lors de la négociation de ses contrats relatifs à la mise à disposition du Groupe de liquidités, notamment par le biais d'emprunts ou de lignes de crédit, d'y inclure des engagements restreignant ses capacités d'utilisation des lignes de crédit, notamment des engagements de respect de ratios financiers. Au 31 décembre 2013, il n'existe aucun ratio financier dans les financements et lignes de crédit confirmées de Schneider Electric SA.

Les contrats d'emprunts ou de lignes de crédit comprennent des clauses de défaut croisé (*cross default*). Au cas où Schneider Electric se trouverait en défaut au-delà d'un certain montant, elle pourrait être contrainte par ces clauses à rembourser les sommes dues au titre de certains de ces contrats.

Il existe pour certains emprunts et lignes de crédit des clauses de remboursement anticipé conditionnelles en cas de changement de contrôle. Ces clauses prévoient la possibilité pour les porteurs d'exiger le remboursement lorsqu'un ou plusieurs actionnaires agissant de concert viennent à détenir plus de 50 % du capital de la société et, pour la majorité des contrats, que cet événement entraîne une révision à la baisse de la notation de la société. Au 31 décembre 2013, le montant des emprunts incluant ce type de clause s'élève à 5,5 milliards d'euros.

Risques juridiques

Les produits de Schneider Electric sont soumis aux différentes normes et réglementations nationales et internationales

Commercialisés dans le monde entier, les produits du Groupe sont soumis à la réglementation de chaque marché national mais également des règlements supranationaux (restrictions commerciales, barrières douanières, régimes fiscaux et normes de sécurité…). Toute modification de ces réglementations ou de ces normes ou de leurs conditions d'application à l'activité du Groupe est susceptible de se traduire par une baisse des ventes ou une augmentation des coûts d'exploitation, et donc de peser sur ses résultats et sa rentabilité.

Par ailleurs, les produits Schneider Electric sont soumis à de multiples contrôles et règlements de qualité et de sécurité, et répondent aux normes locales et supranationales – la majorité des produits est conforme aux normes de la Commission électrotechnique internationale (IEC), reconnues dans le monde entier. La mise en conformité avec des normes et réglementations nouvelles ou plus strictes peut nécessiter des investissements ou des mesures spécifiques dont les coûts sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe.

Le développement et le succès des produits du Groupe dépendent de sa capacité à protéger ses droits de propriété intellectuelle

Le développement et la protection des droits de propriété intellectuelle de Schneider Electric jouent un rôle déterminant dans sa réussite future. En cas de violation de ses droits de propriété intellectuelle par des tiers, le Groupe pourrait être dans l'obligation de mobiliser des ressources importantes pour contrôler, protéger et faire valoir ses droits. L'absence de mesure de protection pourrait mettre en péril l'avantage concurrentiel, voire l'activité du Groupe.

Pour limiter ce risque, les brevets mis au point ou achetés par le Groupe sont suivis par le Département Propriété Industrielle de la Direction Finance-Contrôle-Juridique, qui centralise et gère les questions de propriété intellectuelle pour l'ensemble du Groupe, et en coordination avec les autres départements de la Direction Finance-Contrôle-Juridique qui assurent, la défense des intérêts du Groupe à travers le monde. Les mêmes démarches et organisations s'appliquent en ce qui concerne le portefeuille de marques du Groupe.

Litiges

À l'occasion des offres publiques lancées en 1993 par la SPEP, à l'époque société faîtière du Groupe, sur ses filiales belges Cofibel et Cofimines, la justice belge avait initié des poursuites à l'encontre notamment d'anciens dirigeants et cadres du Groupe pour des faits liés à la gestion par l'ex-groupe Empain-Schneider de ses filiales belges et notamment du sous-groupe Tramico. Le tribunal correctionnel de Bruxelles a rendu un jugement dans cette affaire fin mars 2006. Il a retenu la responsabilité d'un petit nombre des inculpés pour une partie seulement des incriminations poursuivies et n'a déclaré recevable qu'une partie des constitutions de parties civiles. Ces dernières invoquent un préjudice de 5,3 millions d'euros au titre d'une gestion ayant conduit à une dévalorisation ou une sous-évaluation des actifs présentés dans les prospectus d'offres et de 4,9 millions d'euros pour des opérations réalisées par la société PB Finance qui était une société dans laquelle Cofibel et Cofimines avaient une participation minoritaire. Dans son jugement, le tribunal a également désigné un expert pour évaluer l'éventuel préjudice de ces seules parties civiles dont il a admis la recevabilité de la constitution. L'expert désigné a déposé son rapport en 2008. Les inculpés et les sociétés déclarées civilement responsables contestent la totalité des montants retenus par l'expert judiciaire sur la base notamment de rapports établis par le cabinet Deloitte. Schneider Electric et ses filiales belges Cofibel – Cofimines ont été déclarées civilement responsables de leurs dirigeants dont la responsabilité se trouve engagée. Schneider Electric prend en charge les frais de défense de ses anciens dirigeants et cadres poursuivis dans la mesure où ils ne sont pas couverts par les assurances. Après la signature d'un accord transactionnel avec un groupe de parties civiles, l'affaire n'est plus que pendante devant la Cour d'appel de Bruxelles car des appels ont été interjetés sur des parties du jugement de mars 2006 ou d'un jugement rendu en 2011 par le tribunal de première instance sur la recevabilité de constitution de parties civiles intervenues tardivement.

Schneider Electric a couvert certains risques liés essentiellement à des contrats et grands projets à l'occasion de la cession de Spie Batignolles. Ces risques ont été, pour l'essentiel, clôturés dans le courant de l'exercice 1997. Les risques subsistants ont fait l'objet d'estimations et ont été couverts par des provisions au mieux de la connaissance de leurs impacts financiers attendus. Néanmoins, certains nouveaux dossiers mettant en cause le Groupe pour les activités passées de Spie Batignolles pourraient encore surgir et donc générer certains coûts.

Schneider Electric ainsi que d'autres entreprises du secteur ont été impliquées dans une procédure d'entente supposée initiée par la Commission européenne, et concernant les GIS (*Gas Insulated Switchgears*), et ce du fait de deux anciennes filiales actives dans le domaine de la haute tension et cédées en 2001. Schneider Electric n'a pas fait appel de la décision rendue dans cette affaire par la Commission le 24 janvier 2007, et s'est acquittée d'une amende de 8,1 millions d'euros, dont elle a obtenu en 2012 et après plusieurs actions judiciaires, le remboursement à hauteur des deux tiers par ses deux ex-filiales en application d'une décision rendue par le tribunal de commerce de Grenoble. Cependant, cette décision, bien qu'exécutoire par provision, fait l'objet d'un appel auprès de la cour d'appel de Grenoble, elle-même en attente d'un arrêt de la cour de justice de l'Union européenne (CJUE) qui doit à nouveau statuer sur l'ensemble du dossier GIS. Cet arrêt de la CJUE est attendu au premier semestre 2014.

Dans le cadre de la même affaire et contre les mêmes entreprises, dont Schneider Electric, le producteur britannique d'énergie Power networks (ex-EDF Energy UK) a introduit le 21 mai 2010 une action en dommages-intérêts devant la *High Court* de Londres pour un montant de l'ordre de 15 millions de livres sterling. Cette action est en cours d'instruction et cette affaire n'a pas connu de développement significatif en 2013.

Par ailleurs, quelques entités du Groupe de par le monde, et notamment au Brésil et au Pakistan, sont directement ou indirectement citées dans des procédures antitrust, sans cependant que soit identifié à ce jour de risque avéré ou sérieux de condamnation les concernant.

Schneider Electric a été cité parmi plus de 2 000 entreprises recensées dans le monde par le rapport Volcker relatif au programme "Pétrole contre Nourriture" et rendu public par l'ONU en octobre 2005. En liaison avec ce rapport, Schneider Electric Industries a été mis en examen par la justice française dans le courant de l'année 2010. Des contrats passés avec des clients publics irakiens entre 2000 et 2004 auraient été surchargés au profit du gouvernement Irakien pour un montant total d'environ 450 000 dollars américains, en violation des dispositions de l'embargo alors en vigueur. En mai 2013, et conformément au réquisitoire du parquet, le juge d'instruction a renvoyé Schneider Electric Industries SAS ainsi que 13 autres sociétés françaises devant le tribunal correctionnel.

À la suite d'une assignation en demande d'expertise judiciaire délivrée par la société ErDF à l'encontre de Schneider Electric en juillet 2012 concernant un défaut potentiel désigné "bouton mou" (non-réenclenchement) affectant des disjoncteurs de branchement (DB90) produits entre 1990 et 2010, le Groupe est en discussion avec ErDF dans le cadre d'une procédure de médiation conventionnelle en vue de rechercher une issue négociée à cette situation, sur la base des résultats d'une campagne d'essais de fiabilité réalisée en 2012 et 2013 et visant à déterminer, par les lois de la statistique, la population de DB90 concernée par ce défaut potentiel et le taux de défaillance des produits. Que l'issue de cette affaire soit amiable ou judiciaire, les coûts en résultant pourraient avoir pour le Groupe un impact significatif.

Le Groupe est aussi l'objet de diverses revendications, réclamations ou notifications administratives et actions judiciaires, telles que demandes en justice fondées sur des demandes contractuelles, des contrefaçons, des risques de dommages corporels potentiellement liés à la présence d'amiante dans certains anciens produits ou des actions liées aux contrats de travail.

Bien qu'il soit impossible de prédire avec certitude les résultats et/ou les coûts liés à ces différentes actions, Schneider Electric considère que celles-ci ne sont pas de nature à avoir un impact significatif sur ses activités, la valeur de ses actifs, sa solidité financière ou sa profitabilité. À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

Politique d'assurances

La politique générale de couverture des risques aléatoires et transférables telle que pratiquée par Schneider Electric traduit les objectifs de protection de son patrimoine, de respect de l'environnement et de défense des intérêts de ses salariés, clients et actionnaires.

Cette stratégie s'articule autour des axes fondamentaux suivants :

- identification et analyse d'impact des principaux risques ;
- prévention des risques et protection de l'outil industriel : définition et diffusion de standards de protection des sites (y compris lorsque ceux-ci sont gérés par des tiers) contre les risques d'incendie et de malveillance, réalisation d'audits des principaux sites par une société de prévention indépendante, déploiement d'un questionnaire d'autoévaluation pour les autres sites du Groupe ;
- élaboration de plans de continuité d'activité en particulier pour les sites critiques ;
- déploiement d'outils de gestion de crise par la Direction de la Sûreté du Groupe ;
- réalisation d'études de danger et de vulnérabilité, gestion de la sécurité des personnes et des biens ;
- politique globale de couverture des risques par la mise en place de programmes d'assurance mondiaux négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales auprès d'assureurs répondant aux critères de solidité financière reconnus par les acteurs de l'assurance et de la réassurance ;
- optimisation du financement des risques de fréquence et de faible amplitude au travers de rétentions gérées soit directement (franchises), soit au travers de sociétés d'assurance captives.

Responsabilité Civile

Un nouveau programme d'assurance offrant des conditions de garanties et des plafonds en adéquation avec la taille actuelle du Groupe et l'évolution de ses risques et engagements a été mis en place au 1er janvier 2012 pour une durée de trois ans.

Certains risques particuliers comme les risques aéronautiques ou l'atteinte à l'environnement font l'objet de programmes d'assurance spécifiques.

Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Le programme mondial d'assurance mis en place au 1er juillet 2012 a été renouvelé au 1er juillet 2013 pour une durée de deux ans. Il s'agit d'un contrat de type "tous risques sauf" couvrant les événements susceptibles d'affecter les biens de Schneider Electric (notamment incendie, explosion, catastrophes naturelles, bris de machines) ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à ces risques. La limite contractuelle d'indemnité fixée globalement à 350 millions d'euros par événement a été majorée pour les sites les plus importants. Certaines garanties en particulier, les événements naturels et le bris de machine sont assurées avec des limites plus basses. Ces limites ont été fixées en fonction des capacités disponibles sur le marché, des scénarios de sinistres élaborés avec la société de prévention qui réalise les audits de nos sites industriels et, pour le risque tremblement de terre, de modélisations effectuées par des sociétés spécialisées.

Les actifs sont assurés en valeur à neuf.

Transport

Le programme d'assurance transport couvrant l'ensemble des flux de marchandises, y compris intragroupe, a fait l'objet d'un appel d'offres en fin 2012 à l'issue duquel il a été renouvelé au 1er janvier 2013 avec le même assureur.

Tous Risques Montages & Essais

Afin d'encadrer le développement de notre offre de services et solutions, un programme d'assurance Tous Risques Montages & Essais a été mis en place le 1er avril 2011. Ce programme qui a pour vocation la couverture des dommages aux ouvrages et équipements dans le cadre de projets chez nos clients a été renouvelé au 1er avril 2013.

Autres risques

Schneider Electric souscrit, par ailleurs, des couvertures spécifiques pour tenir compte des particularités locales, respecter la réglementation ou encore pour répondre aux exigences particulières de certains risques, projets ou activités.

Auto-assurance

Afin d'optimiser ses coûts, Schneider Electric auto-assure certains risques de fréquence et de faible amplitude au travers de deux sociétés d'assurance captives :

- hors Amérique du Nord, une captive de réassurance basée au Luxembourg intervient sur les programmes Dommages et Responsabilité Civile dans la limite d'un plafond annuel de 19 millions d'euros ;
- en Amérique du Nord, une captive d'assurance basée aux États-Unis (Vermont) permet d'uniformiser les niveaux de franchises des premières lignes des polices Responsabilité Civile, Accidents du Travail et Responsabilité Automobile. Selon les risques, les montants retenus varient de 1 à 5 millions de dollars américains par sinistre. Les provisions comptabilisées par la captive pour faire face à ces risques sont validées chaque année par un actuaire.

Le coût de la sinistralité ainsi auto-assurée n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

Montant des primes

Le coût (TTC) des principaux programmes d'assurances du Groupe s'est élevé en 2013 à environ 23 millions d'euros hors lignes captivées.

2 Développement durable

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie 48

2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique 60

3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale 70

4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs 80

5. Schneider Electric, entreprise citoyenne 94

6. Méthodologie et audit des indicateurs 105

7. Indicateurs 113

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie

Engagements sociaux et environnementaux, gouvernance, réduction des émissions de CO_2, mise sur le marché de solutions engagées et respectueuses de la planète, évolutions sociales, ancrage territorial, citoyenneté, éthique, *business* et pauvreté… les problématiques du développement durable n'ont jamais été autant au cœur des préoccupations des clients et de toutes les parties prenantes de Schneider Electric.

Le Groupe s'engage à répondre aux défis de l'énergie tout en agissant de façon responsable et citoyenne partout où il est implanté, avec des plans de progrès mesurés, basés sur les exigences des standards internationaux en matière de responsabilité sociale des entreprises, et dont les résultats sont audités et communiqués de façon transparente en interne comme en externe.

Depuis la création du Département Développement Durable il y a 10 ans, l'engagement du Groupe pour le développement durable a largement évolué, motivé par une logique d'innovation continue. La politique de développement durable du Groupe fut d'abord une vision tournée vers des enjeux internes, doublée d'initiatives en faveur de l'intégration professionnelle des jeunes en France ; aujourd'hui, elle prend également en compte le développement de solutions contribuant aux défis énergétiques majeurs de notre époque (efficacité énergétique et accès à l'énergie) ainsi qu'une responsabilité environnementale et sociétale au niveau global.

L'engagement durable et responsable de Schneider Electric au niveau des solutions proposées à ses clients a pour objectif :

- de mettre sur le marché des produits et des solutions qui conduisent à moins gaspiller d'énergie, à produire et à consommer dans le meilleur respect de l'environnement ;
- d'être un acteur de l'accès à l'énergie pour le 1,3 milliard[1] de personnes aujourd'hui privées d'électricité et de développement économique pérenne.

L'engagement de Schneider Electric en tant qu'entreprise se traduit dans une responsabilité sociétale et environnementale dynamique, basée sur les hommes et les femmes du Groupe :

- une gouvernance responsable et éthique ;
- des sites et des produits respectueux de l'environnement ;
- le développement des collaborateurs ;
- une politique de soutien et de développement des communautés où Schneider Electric est implanté.

(1) Source : Agence internationale de l'énergie – World Energy Outlook 2012.

1.1 Une matrice de matérialité pour prioriser les actions

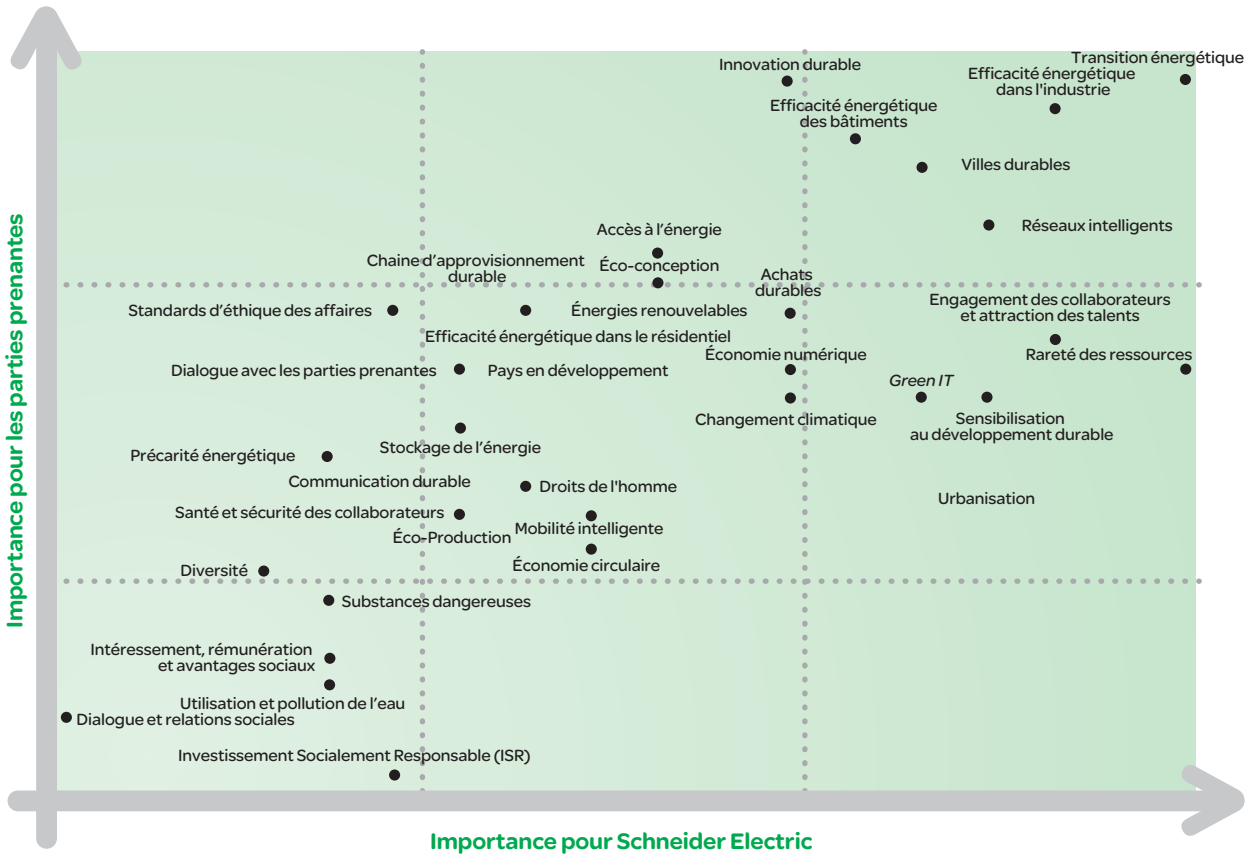
Revue de matrice de matérialité

En 2013, Schneider Electric a conduit une revue de matérialité[1] en interrogeant des parties prenantes externes concernées (clients, fournisseurs, autorités publiques, experts, etc.), ainsi que des directeurs et responsables au sein du Groupe. Avec l'aide du cabinet de conseil Utopies, l'objectif est d'assurer que Schneider Electric communique sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux les plus importants ; identifie les opportunités et risques présents et futurs pour ses activités ; et met à jour sa démarche de développement durable au regard des attentes des parties prenantes clés. Les participants ont été priés d'évaluer l'importance de chacun des enjeux selon une échelle de notation quantitative, et ont ensuite été interviewés pour une évaluation qualitative et un retour d'informations sur le processus.

Principaux enseignements

La matrice ci-dessous montre les résultats de la revue. Les enjeux les plus matériels comprennent la transition énergétique, l'efficacité énergétique dans l'industrie et les bâtiments, les villes durables, les réseaux intelligents, l'innovation durable, l'accès à l'énergie, l'éco-conception, les achats durables, l'attraction et la rétension des employés.

Le Baromètre Planète & Société, sur la période 2012-2014, couvre en partie les enjeux identifiés comme importants par cette revue. Cet exercice permettra de prendre en compte la variété des points de vue internes et externes dans la construction du prochain Baromètre Planète & Société, mais aussi des autres plans d'action inscrits dans le programme d'entreprise. Il permet également une transparence nécessaire dans les choix établis lors de la priorisation des actions du Groupe. Pour plus de détails, voir le site internet de Schneider Electric.



(1) Définition basée sur le principe de matérialité du standard d'assurance AA 1000 ainsi que sur les lignes directrices de reporting du GRI G4.

1.2 Le baromètre Planète & Société, une mesure régulière et objective des actions du Groupe

Enjeux	Plan de progrès et objectifs à fin 2014		2013	2011
	Performance globale du baromètre (note sur 10)	↗	**7,51**	**3,00**
	Planète			
Carbone	1. **10 %** de réduction des émissions de CO_2 dans les transports	↗	16,7 % ▲	-
Produits & Solutions	2. **75 %** de notre chiffre d'affaires produits réalisés avec *Green Premium*	↗	68,7 % ▲	63 %
Énergie	3. **10 %** d'économies d'énergie	↗	8 % ▲	-
	Économie			
Croissance verte	4. **+ 7 pts** de croissance avec les partenaires " EcoXpert " par rapport à celle du Groupe	↘	1,28 pt ▲	-
Accès à l'énergie	5. **1 million** de foyers de la Base de la Pyramide connectés	↗	695 685 ▲	-
Fournisseurs	6. **90 %** de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	↗	18,8 % ▲	-
Notation	7. **3 indices** éthiques boursiers majeurs choisissent Schneider Electric	→	3 ▲	3
Lieu de travail	8. **300** sites reconnus "*Great place to work – Cool site* "	↗	224 ▲	-
	Société			
Sécurité	9. **30 %** de réduction du " *Medical Incident Rate* " (MIR)	↗	- 47 % ▲	-
Engagement	10. **63 %** de résultat de notre " *Employee Engagement Index* "	↗	60 % ▲	-
Diversité	11. **30 %** de femmes dans notre pool de talents (~ 2 500 personnes)	↗	28 % ▲	23 %
Formation	12. **1 jour** de formation par an pour chaque salarié	↗	67 % ▲	-
Accès à l'énergie	13. **30 000** personnes du BoP formées aux métiers de l'énergie	↗	32 602 ▲	-
Communautés	14. **300** missions réalisées via l'ONG " Schneider Electric Teachers "	↗	228 ▲	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.
▲ Indicateurs audités 2013.
↗ La flèche indique si l'indicateur a progressé, stagné ou régressé par rapport à l'année précédente. La couleur indique si l'indicateur est au-dessus ou en dessous de l'objectif de 8/10.

Des objectifs prioritaires en réponse aux enjeux de développement durable

Le baromètre Planète & Société est le tableau de bord du développement durable chez Schneider Electric depuis 2005. Il présente les objectifs de développement durable du Groupe à trois ans et les résultats trimestriels de nos indicateurs clés de performance.

Il n'existe pas de norme reconnue définissant la performance de développement durable d'une organisation. Le baromètre Planète & Société est la réponse de Schneider Electric. Il permet de répondre à nos enjeux de développement durable et faire progresser le Groupe sur les trois piliers (Planète, Économie, Société). La note sur 10 donne une mesure globale de la progression du Groupe en matière de développement durable.

Le baromètre Planète & Société a pour ambition de :

- mobiliser l'entreprise sur des objectifs de développement durable ;
- communiquer les plans de progrès du Groupe à ses parties prenantes.

De manière permanente, Schneider Electric intègre dans sa stratégie des objectifs d'amélioration de sa performance économique, sociale et environnementale et met en place des indicateurs pour mesurer objectivement les progrès réalisés et ceux qui restent à accomplir. Le Groupe tente de prouver au quotidien qu'intérêts économiques, écologiques, sociétaux et sociaux sont convergents.

Pour avoir un impact significatif et initier un changement durable, une mesure de la performance est nécessaire. Voilà pourquoi Schneider Electric a défini des objectifs précis et mesure ses résultats chaque trimestre en utilisant le baromètre Planète & Société. Le Groupe engage des actions correctives si besoin. Ces actions sont menées à l'échelle internationale.

Par exemple, les plans d'actions visant à consommer moins et mieux l'énergie engagent Schneider Electric pour lui-même et pour ses clients à améliorer significativement l'efficacité énergétique des processus de production, des infrastructures et d'une manière générale réduire l'empreinte environnementale notamment les émissions d'équivalent CO_2 induites par l'activité industrielle et humaine du Groupe.

Fonctionnement et suivi du baromètre Planète & Société

Le baromètre Planète & Société 2012-2014 est inscrit dans le programme d'entreprise *Connect*. Il comporte 14 indicateurs clés de performance convertis en une note sur 10, venus remplacer les 13 objectifs de la période 2009-2011. La moyenne de ces notes donne la performance globale du baromètre, tous les indicateurs ayant le même poids. Les départements directement concernés

par les plans de progrès (Ressources Humaines, environnement, accès à l'énergie, etc.), représentés chacun par un pilote, mettent en œuvre les actions permettant de progresser. Ce pilote travaille en contact direct avec les managers locaux de l'entreprise dans leur domaine respectif.

Le tableau présenté ci-dessus montre la performance de développement durable de Schneider Electric en 2013. Au lancement du baromètre le 1er janvier 2012, la note globale était de 3,00/10. À fin 2013, elle a dépassé son objectif de 5,5/10 et atteint 7,51.

Sur la période 2009-2011, tous les indicateurs avaient atteint leur objectif de 8/10. Sept avaient même atteint la note de 10/10 (émissions de CO_2, certification ISO 14001, efficacité énergétique, accès à l'énergie, taux de fréquence des accidents, engagement des employés, formation à la gestion d'énergie).

À chaque programme d'entreprise, le Groupe définit un nouveau baromètre Planète & Société. Les plans de progrès sont construits suite à un exercice interne d'identification des enjeux de développement durable, à partir d'apports externes, principalement les évaluations et notations reçues, et d'une concertation avec les départements directement concernés par les plans de progrès identifiés. La Direction du Développement Durable présente le projet de baromètre Planète & Société au Comité Exécutif de Développement Durable pour validation avant le lancement du programme d'entreprise.

Quatre cas de figure peuvent se présenter d'un baromètre à l'autre :

- les plans de progrès sont maintenus dans le baromètre et leur ambition renouvelée ou augmentée. C'est le cas en 2012-2014 de *Green Premium*, du nombre de foyers de la Base de la Pyramide (BoP) connectés et du nombre de personnes du BoP formées aux métiers de l'énergie ;
- les plans de progrès évoluent. C'est le cas des indicateurs qui ont atteint un seuil, ils sont remplacés par des indicateurs plus ambitieux et continuent d'être suivis en interne : les réductions d'émissions de CO_2 qui, sur 2012-2014, se divisent en deux indicateurs distincts (CO_2 dans les transports et consommations d'énergie[1]) ; les achats, avec un changement de référentiel (du Pacte Mondial vers l'ISO 26000[2]), l'indicateur de sécurité avec un passage du taux de fréquence des accidents au *Medical Incident Rate*[3] ; le score de recommandation de l'entreprise par les employés, qui est remplacé par *l'Employee Engagement Index*, un indice international[4] ;
- les plans de progrès sortent du baromètre. C'est également le cas des indicateurs qui ont atteint un seuil, et continuent eux aussi d'être suivis en interne : le taux de fuite de SF_6 (qui était inclus dans l'indicateur de réduction des émissions de CO_2 en 2009-2011) ; le taux de personnel travaillant sur site ISO 14001[5] ; le nombre de pays qui ont mis en place une filière de récupération du gaz SF_6 [6] ; les employés formés aux solutions de gestion de l'énergie ; et le nombre d'entrepreneurs soutenus dans la création de leurs activités dans le domaine de la gestion de l'énergie ;
- des plans de progrès répondant à de nouveaux enjeux se mettent en place. C'est le cas en 2012-2014 du programme EcoXperts, des 300 sites reconnus *Cool Sites*, des 30 % de femmes dans le *pool* de talent, de la journée de formation pour tous chaque année, et des 300 missions de volontariat *via* l'ONG Schneider Electric Teachers.

Communication des résultats du baromètre Planète & Société

Depuis 2009, le baromètre Planète & Société est diffusé *via* les canaux suivants :

- le site *www.schneider-electric.com/barometre* qui a été enrichi en 2011 d'un outil interactif ;
- la lettre du baromètre Planète & Société qui informe les principales parties prenantes de Schneider Electric sur la performance et les réalisations du trimestre. Elle est envoyée par e-mailing à une liste mise à jour en permanence ;
- sur l'Intranet du Groupe, la performance du baromètre Planète & Société, qui reflète la création de valeur pour ses parties prenantes, figure aux côtés du cours de l'action Schneider Electric, qui reflète la création de valeur pour ses actionnaires.

Depuis 2012, des conférences téléphoniques trimestrielles sont organisées pour présenter aux investisseurs concernés et presse spécialisée les résultats du baromètre, et les résultats annuels extra-financiers sont présentés en même temps que les résultats financiers du Groupe, afin de marquer notre engagement d'inscrire le développement durable dans la stratégie de long terme de l'entreprise. En février 2014, Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau ont présenté les résultats financiers et extra-financiers 2013 de Schneider Electric.

La publication des objectifs et des résultats trimestriels est une manière pour Schneider Electric de s'engager auprès de ses parties prenantes internes et externes sur des objectifs, de communiquer publiquement ses enjeux de développement durable à travers le choix des indicateurs, et de partager les progrès réalisés ou les difficultés rencontrées de manière transparente.

Le baromètre Planète & Société est également un outil permettant au Groupe d'anticiper et de gérer ses risques de développement durable d'une manière efficace en mobilisant les acteurs clés autour d'objectifs précis et mesurés, et de résultats fiables. Les indicateurs du baromètre sont audités annuellement par un tiers vérificateur (assurance modérée).

Plus d'informations sur *www.schneider-electric.com/barometre*.

Voir également les **critères du baromètre Planète & Société dans la rémunération variable pages 91-92.**

(1) En 2009-2011, l'indicateur de réduction des émissions de CO_2 avait dépassé son objectif et regroupait les réductions d'émissions issues des transports, de la consommation énergétique et des fuites de SF_6. Le taux de fuites de SF_6, qui avait largement dépassé son objectif et atteint un seuil, continue d'être suivi en interne avec un objectif de maintien.

(2) Le Pacte Mondial continue d'être promu auprès des fournisseurs.

(3) Le taux de fréquence des accidents avait dépassé son objectif 2009-2011 et continue d'être suivi en interne, sous un indicateur international plus standard, le LTIR (Lost-Time Injury Rate).

(4) Le score de recommandation (ENPS – Employee Net Promoter Score) continue d'être suivi en interne.

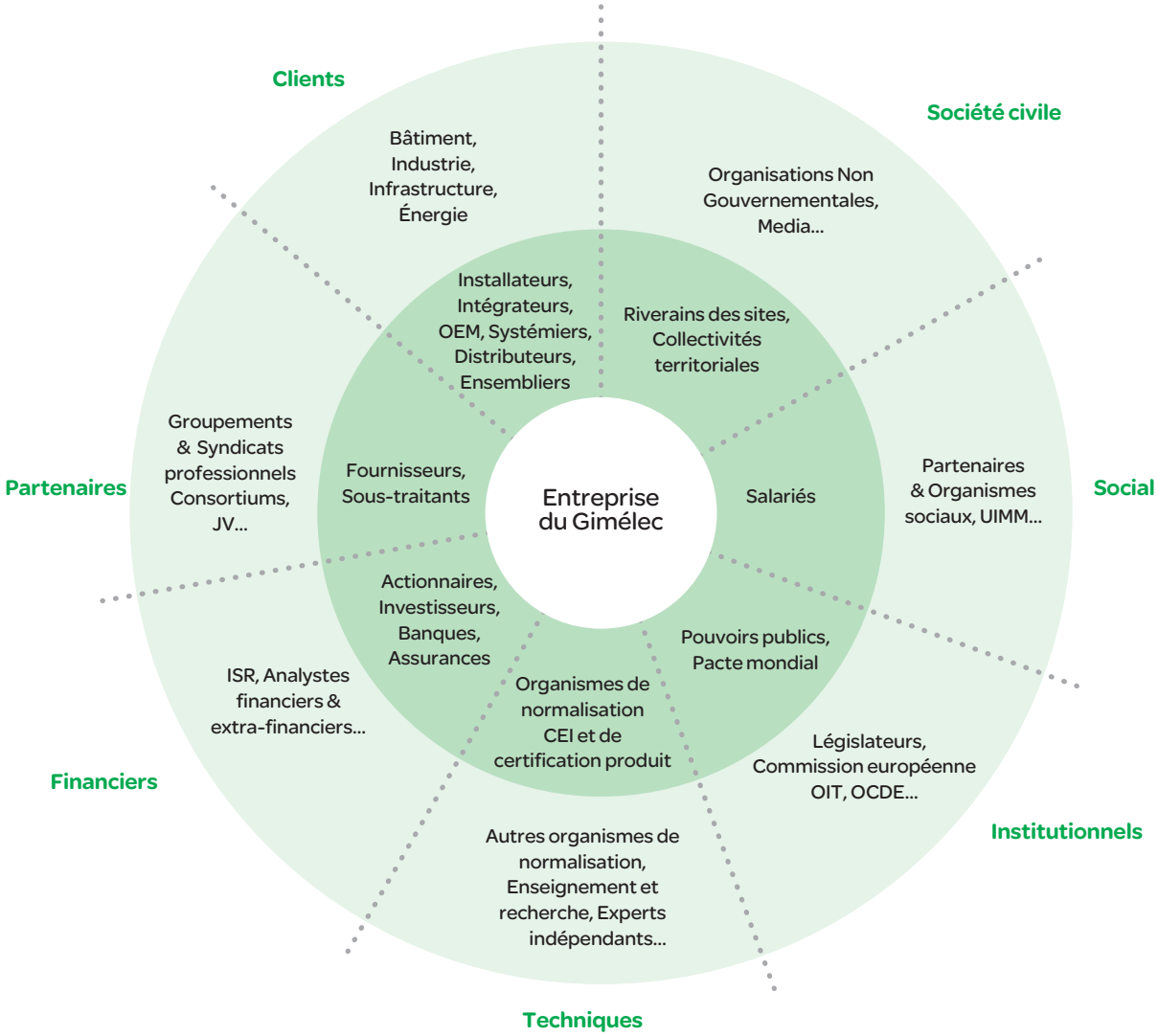
(5) Le Groupe a atteint son objectif d'avoir tous les sites industriels et logistiques de plus de 50 personnes et les grands sites tertiaires certifiés ISO 14001 à quelques exceptions près. Ce programme continue d'être suivi en interne avec le même objectif.

(6) Ce programme, lancé avec le baromètre Planète & Société 2009-2011, continue d'être suivi en interne avec de nouveaux objectifs (10 pays en 2012, 12 pays en 2013, 15 pays en 2014).

1.3 Un dialogue ouvert avec les parties prenantes

Un dialogue ciblé avec des parties prenantes clairement identifiées

Le schéma ci-dessous est un panorama des parties prenantes du secteur proposé par le Gimélec[1], syndicat professionnel des industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés.



Schneider Electric s'engage auprès de chacune de ses parties prenantes dans un dialogue ouvert et continu. Notamment, la Direction du Développement Durable prend en compte les remarques, notations et évaluations provenant des parties prenantes sur la politique et les programmes de développement durable du Groupe. Ces retours participent à la mise en place de nouveaux plans de progrès, tout au long du programme d'entreprise et lors de la construction du baromètre Planète & Société tous les trois ans.

(1) Source : Guide sectoriel de reporting RSE, 2013.

Partie prenante	Modalités du dialogue	Département
Clients	• Enquêtes trimestrielles de satisfaction des clients • Publication en ligne des informations environnementales des produits	Qualité, Satisfaction Clients, Écoconception
Financiers	• Conférences téléphoniques trimestrielles de présentation des résultats financiers, rencontres et réunions plénières • Rencontres régulières avec les actionnaires individuels • Lettres trimestrielles aux actionnaires • Conférences téléphoniques trimestrielles de présentation des résultats extra-financiers • Réponse aux questionnaires de notation extra-financière • Rencontres individuelles avec les analystes ISR • Réponse aux questions des analystes ISR	Relations Investisseurs, Développement Durable
Partenaires	• Rencontres acheteurs/fournisseurs • Journée fournisseurs • Processus de qualification des fournisseurs • Sensibilisation aux enjeux du Pacte Mondial et de l'ISO 26000 • Programme EcoXperts • Participation aux commissions et groupes de travail sur le développement durable des groupements professionnels	Achats, Solutions & Efficacité Énergétique, Développement Durable
Social	• Enquêtes trimestrielles de satisfaction des collaborateurs • Dialogue social avec les organes de représentation du personnel	Ressources Humaines
Techniques	• Démarche collaborative, création et participation à des pôles de compétitivité, programmes de R&D, chaires universitaires et associations professionnelles • Participation active dans des organismes de normalisation internationaux • Programme PEP ecopassport	R&D et Activités, Environnement
Institutionnels	• Adhésion et promotion du Pacte Mondial • Relations avec les pouvoirs publics, législateurs, Commission européenne notamment dans le domaine de l'efficacité énergétique	Développement Durable, Achats, Influence
Société civile	• Participation à des groupes de travail et organisations locales et internationales sur les enjeux de notre industrie • Programmes sociétaux • Partenariats avec des ONG locales	Selon le sujet et l'audience, Fondation et Programme BipBop
Tous	• Lettre trimestrielle du baromètre Planète & Société	Développement Durable

Des engagements externes globaux et locaux pour progresser collectivement

Schneider Electric s'engage dans différentes associations et organisations locales ou internationales pour faire évoluer le cadre économique, social et environnemental en faveur du développement durable en collaboration avec les différents acteurs de la société. Schneider Electric confirme, en particulier, son engagement et sa participation au débat sur les enjeux du changement climatique.

Thème	Engagement
Gouvernance durable	**International** : *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), Pacte Mondial des Nations unies. En 2013, Jean-Pascal Tricoire, Président-Directeur général de Schneider Electric, est Président du Pacte Mondial France. **France** : membre du conseil d'administration de l'Orse (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises) et du Forum français du Pacte Mondial.
Énergie/Efficacité énergétique	**International** : *Alliance to Save Energy* (Efficacité énergétique), *Clinton Climate Initiative* (Bâtiments), *Green Grid* (Technologie de l'information), *The 2°C Challenge Communiqué* (*Corporate Leaders Network for Climate Action*, CLN), eu.bac (*the European association for building automation and controls* – efficacité énergétique des bâtiments). **France** : EpE (Entreprises pour l'environnement), IFPEB (Institut français pour la performance énergétique du bâtiment), Pacte écologique de Nicolas Hulot, Grenelle de l'Environnement.
Smart grids	*Research Triangle Cleantech Cluster* (Raleigh, Caroline du Nord), *Grid Edge Executive Council (Greentech Media), Fort Collins* (Colorado) *Cleantech Cluster, Tenerrdis Energy Cluster* (France), *Smart Grid Interoperability Panel, OpenADR Alliance, Smart Energy Demand Coalition (SEDC), Peak Load Management Alliance, North American Electric Reliability Council (NERC) Functional Model Demand Response Advisory Team, NEMA Smart Grid Council, IEEE (T&D and Power and Electronics Society).*
Smart cities	**France** : participation active dans les discussions organisées sous l'égide de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées) pour définir une offre française différenciante et performante sur les *Smart cities*. **International** : *European Innovation Partnership for Smart Cities and Communities, Urban Infrastructure Initiative* menée par le WBCSD.
Accès à l'énergie	**International** : cosignataire d'un livre blanc pour le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) sur les solutions *business* permettant l'accès à l'énergie pour tous, première publication importante de l'initiative Accès à l'énergie du WBCSD. **France** : partenaire de la Chaire Social Business/Entreprise et Pauvreté d'HEC.
Diversité	**France** : (*cf.* page 88).
Politique sociale	Observatoire social international.
Biodiversité	Livelihoods : fonds de compensation carbone au service de la biodiversité et des communautés rurales.
Normalisation	Avec plus de 50 experts participant activement dans les organismes de normalisation internationaux, Schneider Electric contribue en particulier d'une manière décisive à l'élaboration des normes permettant de garantir la fiabilité et la transparence des allégations environnementales de ses offres (en assurant la présidence du Comité français de normalisation environnementale ; dans les comités nationaux comme UTE, Union technique de l'électricité et de la communication en France ; au Cenelec, Comité européen de normalisation électrotechnique ; à l'IEC, Commission électrotechnique internationale ; à l'ISO, *International Organisation of Standardization*). Schneider Electric est présent au sein de l'Afnor (Association française de normalisation). Il participe au groupe de travail sur le développement durable et aux travaux sur l'utilisation rationnelle de l'énergie. Depuis février 2007, Schneider Electric représente la France au Comité consultatif sur les aspects environnementaux (ACEA – *Advisory Committee for Environmental Aspects* de l'IEC). L'ACEA a pour mission de conseiller et de coordonner les travaux de la CEI sur les problèmes relatifs à l'environnement.
Divers	Schneider Electric est également depuis de nombreuses années un soutien actif de l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, membre du réseau européen *Ceres*) et de l'IMS-Entreprendre pour la cité. Enfin, le Groupe participe aux travaux menés par le CSR Europe notamment dans le domaine de la santé au travail.

Impliquer tous les salariés dans le développement durable : la communauté des *Sustainability Fellows*

Compte tenu des activités et du niveau de responsabilité de Schneider Electric, la société estime que tous ses salariés doivent être conscients des grands enjeux liés au développement durable et de l'existence d'ambassadeurs de son engagement en la matière. Dans ce but, une nouvelle initiative a été lancée en janvier 2013 : les *Sustainability Fellows*. S'appuyant sur la plateforme de réseaux interne Spice nouvellement créée, cette communauté vise plusieurs objectifs : sensibiliser tous les collaborateurs du Groupe au développement durable, leur présenter les grands enjeux liés à ce thème, au sein de l'entreprise et au-delà, et enfin faire connaître l'engagement de Schneider Electric dans ce domaine. Le but est de s'assurer que tous les collaborateurs peuvent s'appuyer sur les efforts concédés en termes de développement durable pour donner une impression positive lorsqu'ils interagissent avec les diverses parties prenantes, partager leurs points de vue afin d'améliorer les politiques et actions de l'entreprise, et également avoir connaissance des différentes manières dont ils peuvent s'impliquer dans des activités en lien avec le développement durable. Une équipe centrale au sein de la Direction du Développement Durable au niveau Groupe fait office de modérateur de la communauté ; ses interventions sont relayées par des employés au niveau local dans leur entité et/ou pays. Entre les simples sondages, postés sur la plateforme Spice pour solliciter les employés sur leur contribution aux politiques ou réalisations de l'entreprise sur le sujet, et les émissions de webradio trimestrielles consacrées à la performance en matière de développement durable et autres thèmes afférents, la communauté a vu ses rangs grossir : de quelques centaines de membres début 2013, elle recensait, en fin d'année, 5 500 *Sustainability Fellows*. La communauté cible un objectif de 10 000 membres d'ici à fin 2014.

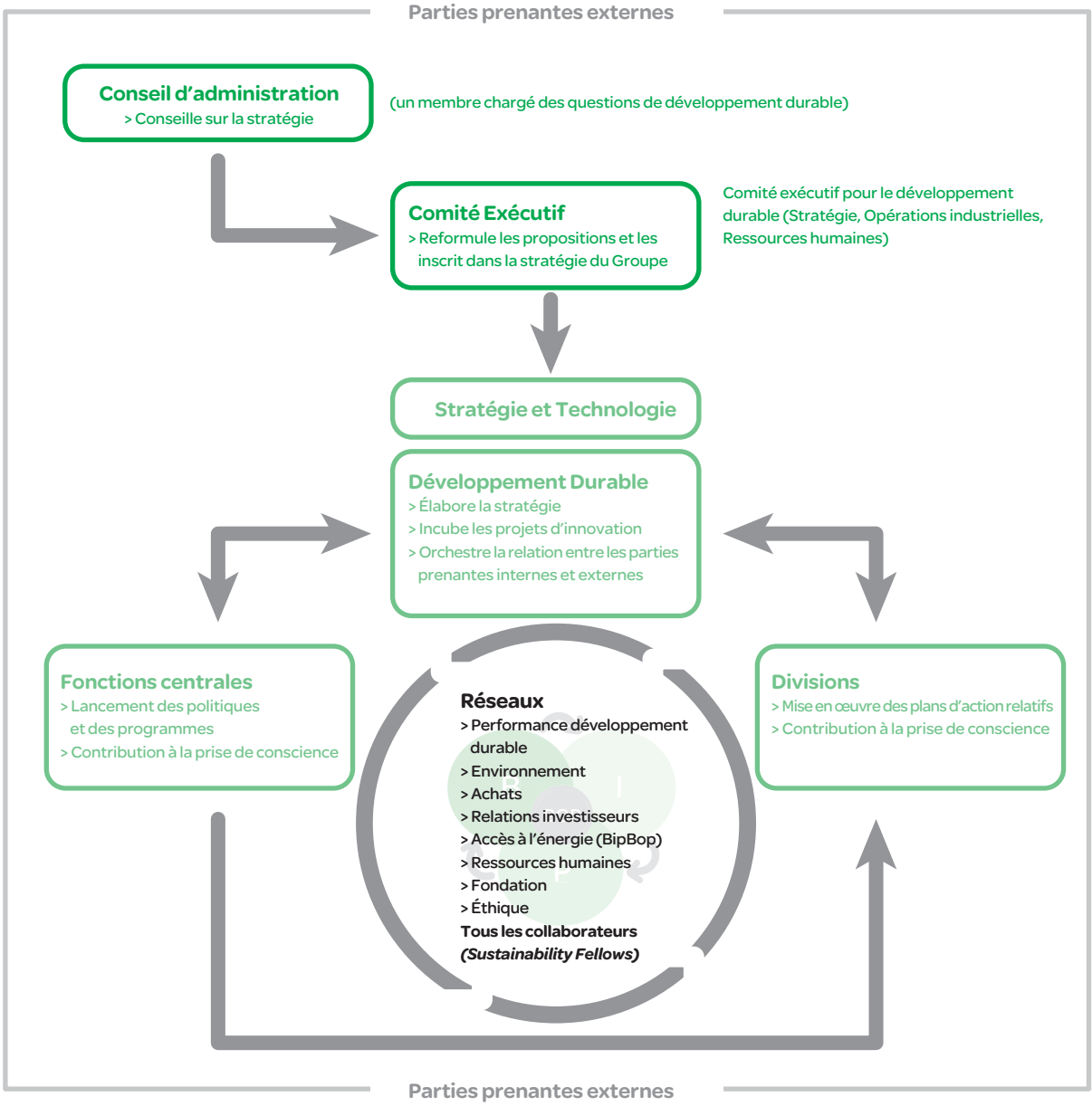
La mise en place de cette communauté a démontré que les collaborateurs du Groupe sont désireux de participer à des événements ou de consacrer une partie de leur temps à ce sujet. Les premières mesures ont également montré que l'*Employee Engagement Index* des *Sustainability Fellows* est supérieur de 5 points à la moyenne de l'entreprise, et leur note de recommandation est 10 points plus élevée.

1.4 Une gouvernance développement durable intégrée et transverse

Fonctionnement global

Le schéma suivant illustre les relations entre les différents niveaux de décisions au sein de Schneider Electric sur les sujets de développement durable.

Voir également les **critères du baromètre Planète & Société dans la rémunération variable p. 91-92.**



La Direction du Développement Durable

Créée en 2002, la Direction du Développement Durable a rejoint en 2008 la Direction de la Stratégie. Elle a pour missions :

- de définir la stratégie développement durable de Schneider Electric et de déployer les plans d'action au niveau du Groupe avec les entités concernées ;
- d'inventer et de piloter les projets d'innovation sociétale de Schneider Electric pour assurer une amélioration continue des performances du Groupe dans ce domaine.

En 2010, la Direction du Développement Durable a évolué pour être plus apte à répondre aux défis de l'entreprise, présents et à venir, et aux exigences du contexte et de ses parties prenantes. Elle s'organise autour de quatre pôles :

- éthique, en charge du pilotage du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* (*cf.* pages 66-69) ;
- responsabilité sociétale, avec notamment la Fondation Schneider Electric ainsi que des programmes d'insertion et d'essaimage (*cf.* pages 99-104) ;
- accès à l'énergie, avec la responsabilité du programme BipBop (*cf.* pages 94-99) ;
- soutien et développement de la performance du Groupe, avec notamment le pilotage du baromètre Planète & Société et du Rapport de Stratégie et Développement Durable (*cf.* pages 50-51).

L'organisation des Opérations Industrielles, en charge notamment de la Sécurité et de l'Environnement

(*cf.* page 71).

L'organisation des Ressources Humaines

(*cf.* page 81).

Les Experts Efficacité Énergétique et Solutions (pour l'offre)

Au sein de la Direction Stratégie et Technologie, le Département Efficacité Énergétique et Solutions déploie et accompagne la transformation de l'entreprise et de ses collaborateurs d'une approche de ventes de produits à une approche de ventes de produits et solutions.

Pour y parvenir, Schneider Electric s'appuie sur un réseau de 15 000 collaborateurs, comprenant des équipes certifiées de vente de solutions et de marketing, soutenues par des experts techniques, et par ses 60 Centres de Solutions destinés à accompagner les clients locaux et les segments clés d'utilisateurs finaux dans le monde où des architectes développent les solutions demandées aujourd'hui par ses clients et imaginent celles de demain.

Le conseil d'administration

Cathy Kopp est depuis 2010 chargée de porter formellement les problématiques de développement durable auprès du conseil d'administration. Elle joue également un rôle de conseil interne pour le développement durable : fin 2013, Cathy Kopp a analysé l'intégration du développement durable dans différentes fonctions du Groupe, sous la forme d'entretiens avec les responsables. Une restitution au conseil d'administration est prévue en 2014.

Par ailleurs, en 2013, le Comité de Rémunération voit ses compétences formellement étendues aux questions de responsabilité sociale de l'entreprise (*cf.* page 141).

Le Comité Exécutif Développement Durable

Depuis 2010, les trois membres du Comité Exécutif chargés des Ressources Humaines globales, des Opérations Industrielles et de la Stratégie se réunissent deux à trois fois par an autour du Directeur du Développement Durable pour suivre et orienter les plans d'action du Groupe dans ce domaine.

Les comités liés à l'éthique

(*cf.* page 67).

1.5 Des référentiels externes et internes pour un cadre solide

Référentiels externes

Le Pacte Mondial des Nations unies

Le Pacte Mondial (ou *Global Compact*) a été lancé en 1999 par le secrétaire général des Nations unies, Kofi Annan. Il associe, sous l'égide de l'ONU, des entreprises et des organisations non gouvernementales pour unir "la force des marchés à l'autorité des idéaux universels".

Les signataires s'engagent à respecter 10 principes fondamentaux articulés autour de quatre domaines : les droits de l'homme, les droits du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

En adhérant au Pacte Mondial en décembre 2002, Schneider Electric a publiquement exprimé son attachement à des valeurs universelles. Depuis 2003, le Groupe s'est principalement attaché à promouvoir cet engagement auprès de ses partenaires (voir page 65 "Relations avec les sous-traitants et fournisseurs").

Conformément aux exigences du Bureau du Pacte Mondial, Schneider Electric publie annuellement une Communication sur le Progrès. Cette publication regroupe les différents plans d'action et les indicateurs de suivi du Groupe sur les 10 principes du Pacte Mondial. Schneider Electric répond aux exigences de l'*Advanced level* du Pacte Mondial avec le présent rapport pour COP.

L'ISO 26000

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en 2010 ses lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations (norme ISO 26000). L'ISO 26000 consacre une vision de compromis, impliquant les différents acteurs des secteurs publics, privés et associatifs de très nombreux pays (près de 100), de ce que doit être la responsabilité sociétale d'une organisation. Les actions de développement durable menées par Schneider Electric s'inscrivent pleinement dans le cadre de l'ISO 26000. Cette norme valorise les actions de développement durable menées depuis le début des années 2000 par le Groupe et apporte un cadre et un support pédagogique à ses actions dans ce domaine. Depuis 2012, le Groupe s'attache à promouvoir l'adoption des principes de l'ISO 26000 auprès de ses fournisseurs (voir page 65 "Relations avec les sous-traitants et fournisseurs").

Le *Global Reporting Initiative*

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) a été établi en 1997 avec comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale et sociale, initialement pour des sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale.

Rassemblé par la Coalition pour les économies environnementalement responsables (Ceres) en association avec le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), le GRI incorpore la participation active des sociétés, des ONG, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires, et d'autres parties prenantes du monde entier.

Schneider Electric aligne son *reporting* extra-financier sur le GRI et obtient cette année encore la note B+. Le tableau de correspondance de ses indicateurs avec ceux proposés par le GRI est disponible sur son site Internet : *www.schneider-electric.com/isr/ww/fr*.

Référentiels internes

Le Groupe s'est doté de référentiels écrits qui posent le cadre éthique et les lignes directrices dans lesquels les activités de Schneider Electric s'inscrivent : les *Principes de responsabilité*, auxquels viennent s'ajouter des directives, et les politiques associées. Par la suite, la volonté du Groupe de mettre en œuvre dynamiquement ses engagements a donné naissance au programme *Responsibility & Ethics Dynamics* en 2010 (programme R&ED).

Nos *Principes de Responsabilité*

Nos Principes de Responsabilité, publié pour la première fois en 2002 et mis à jour en 2009, est un document synthétique inspiré des 10 principes du Pacte Mondial, des principes de gouvernement d'entreprise, de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et des normes internationales du travail. Ils proposent une ligne de conduite que le Groupe s'engage à suivre dans la considération et le respect de ses différentes parties prenantes. Le document est disponible en 30 langues et diffusé à tous les collaborateurs.

Voir pages 66-68 pour plus de détails sur *Nos Principes de responsabilité*.

Des politiques globales

Afin de transcrire ces principes en réalité, Schneider Electric a publié une série de politiques globales. Ces textes de référence sont diffusés au sein de Schneider Electric pour que l'ensemble des hommes et des femmes de l'entreprise s'approprie la démarche de responsabilité et soit en mesure de la décliner en cohérence avec la culture et la législation locales : politique Qualité, politique Environnement, politiques Ressources Humaines (politique Diversité, politique Santé et Bien-être, Politique Voyages), politique Sécurité, politique Sûreté, politiques Web (politique Médias Sociaux, politique Usage Web), politique relative au Droit de la Concurrence, code de déontologie boursière.

Environnement

La politique environnementale de Schneider Electric a été publiée dans sa première version en 1992, modifiée en 2004 et confirmée en octobre 2007. Elle vise à améliorer les processus industriels, à renforcer l'éco-conception des produits et à intégrer les préoccupations des clients du Groupe dans le domaine de la protection de l'environnement en leur apportant des solutions en termes de produits et de services. Elle s'applique au Groupe et s'accompagne de plans d'action globaux.

Social

Les politiques de Ressources Humaines déployées dans le Groupe couvrent les thématiques suivantes : diversité, engagement des employés, recrutement, mobilité internationale, formation, développement du capital humain, détection des talents, rémunération globale, bénéfices sociaux et santé/sécurité. Elles s'appliquent au Groupe et s'accompagnent de processus globaux.

Le programme *Responsibility & Ethics Dynamics*

En tant qu'entreprise mondiale, Schneider Electric interagit continuellement avec ses partenaires locaux et internationaux. Les frontières du Groupe s'étendent, son environnement évolue constamment, ses activités et ses responsabilités sociétales vont croissant. Dans ce contexte international, des comportements répréhensibles peuvent apparaître dès lors qu'il existe des fragilités dans la prévention et le contrôle du respect des principes éthiques. La responsabilité du Groupe est de mettre en œuvre les moyens à sa disposition pour accompagner ses collaborateurs lorsque des dilemmes éthiques se posent à eux.

L'ambition du programme

En adoptant en 2002 *Nos Principes de Responsabilité*, le Groupe s'est doté d'un cadre de référence collectif et individuel. Ce texte précise les engagements de l'entreprise vis-à-vis de chacune de ses parties prenantes : les hommes et les femmes de l'entreprise, les partenaires économiques (majoritairement clients et fournisseurs), les actionnaires, la société civile et la planète.

En 2009, le Groupe a mis à jour *Nos Principes de Responsabilité* afin de préciser ses standards en matière d'éthique. Ce document intègre une actualisation des engagements du Groupe et de ses collaborateurs sur :

- le respect des lois, ce que chaque collaborateur s'interdit de faire afin d'être en totale conformité avec les lois dans tous les pays où Schneider Electric intervient ;
- les règles déontologiques, ce que chaque collaborateur a le devoir de faire pour agir en cohérence avec les règles métiers du Groupe ;
- la responsabilité sociétale du Groupe, ce que chaque collaborateur devrait faire pour agir de façon responsable envers la planète et la société.

En 2010, le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* concrétise cette ambition en dotant le Groupe d'une organisation, de procédures et d'outils permettant à ses collaborateurs :

- de bénéficier des meilleurs appuis pour guider leurs décisions et leurs actions au quotidien, notamment en accédant aux ressources nécessaires (politiques, procédures, outils et bonnes pratiques) ;
- d'identifier les interlocuteurs appropriés capables de les guider dans leur démarche de responsabilité et dans chacun des domaines couverts par les principes ;
- de savoir alerter, dans le respect des lois et réglementations en vigueur, sur des malversations éthiques qu'ils peuvent observer.

Plus d'information : voir *Nos Principes de Responsabilité* p. 66-68.

1.6 Notations et récompenses

Les évaluations des principales agences de notation spécialisées et de gestionnaires de fonds éthiques indiquent la performance de l'entreprise dans son secteur de référence. Les évaluations et récompenses soulignent la reconnaissance externe des programmes de développement durable du Groupe.

Indices éthiques boursiers

Un indicateur clé de performance a été fixé dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *Connect* 2012-2014 : assurer la présence de Schneider Electric dans trois familles majeures d'indices ISR (Investissement socialement responsable), que sont le DJSI Monde, le DJSI Europe et, depuis 2013, le CDP (indice CPLI et/ou CDLI) en remplacement de l'ASPI qui a disparu.

À fin 2013, Schneider Electric figure dans les trois indices boursiers éthiques visés par le baromètre, et sa notation progresse dans les indices du DJSI et du CDP.

Indices *Dow Jones Sustainability* (DJSI) Monde et Europe

Schneider Electric fait partie de l'édition 2013-2014 du DJSI Monde et DJSI Europe. L'évaluation pour cette famille d'indices est assurée par SAM (*Sustainable Asset Management*), une société de gestion d'actifs indépendante basée en Suisse.

Cette année, Schneider Electric est médaille d'or et leader de son secteur : le Groupe reçoit les distinctions *Industry Leader* et *Gold Class Sustainability Award* 2014.

Carbon Performance Leadership Index (CPLI) – Global 500

Schneider Electric a été retenu cette année encore dans le CPLI, parmi 56 entreprises sélectionnées pour leur engagement et leurs plans d'action de lutte contre le changement climatique, dont quatre entreprises françaises.

Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI) – Global 500

Schneider Electric fait partie cette année du CDLI, parmi 60 entreprises choisies pour leur compréhension des enjeux liés au changement climatique, dont trois entreprises françaises. La note de *Disclosure* de Schneider Electric a progressé cette année, passant à 97/100.

Indices Euronext Vigeo

En novembre 2012, Euronext et Vigeo ont lancé conjointement une gamme d'indices distinguant les entreprises cotées en Bourse qui démontrent les meilleures performances en responsabilité sociale. Ces indices sont actualisés deux fois par an, en mai et novembre. Au 1er novembre 2012, Schneider Electric a été sélectionné dans les trois indices Euronext Vigeo World 120, Euronext Vigeo Europe 120 et Euronext Vigeo France 20. La composition des indices est établie sur la base des opinions de Vigeo réalisées tous les 18 mois environ. Schneider Electric a été évalué de nouveau fin 2013 pour la mise à jour des indices de mai 2014. Au 1er novembre 2013, Schneider Electric fait partie de l'indice Euronext Vigeo Europe 120 et du nouvel indice Euronext Vigeo Eurozone 120.

Autres indices

En 2013, Schneider Electric fait notamment partie des indices :

- série d'indices *(World, All Country World, All Country Europe, Europe Large Cap...) MSCI Global Sustainability (ESG Indexes), MSCI Global Socially Responsible, MSCI Global ex. Controversial Weapons, MSCI Global Environment, MSCI Global Climate* ;
- indices *STOXX Global ESG Leaders*, *STOXX Global ESG Environmental Leaders*, *STOXX Global ESG Social Leaders*, *STOXX Global ESG Governance Leaders*, *EURO STOXX ESG Leaders 50* et *STOXX Europe ESG Leaders 50* de Sustainalytics ;
- indices *STOXX Europe Sustainability*, *STOXX Europe Sustainability 40*, *EURO STOXX Sustainability* et *EURO STOXX Sustainability 40* de la banque Sarasin ;
- *Ethibel Sustainability Index* (ESI), *Excellence Europe* et *Ethibel Sustainability Index* (ESI) *Excellence Global* ;
- *ECPI Global Carbon Equity*, *ECPI Euro Ethical Equity*, *ECPI Global Ethical Equity*, *ECPI EMU Ethical Equity*, *ECPI Global Renewable Energy Equity* et deux autres indices récemment développés par ECPI, *ECPI Global ESG Best in Class Equity* et *ECPI Global Megatrend.*

Distinctions 2013

Parmi les reconnaissances reçues en 2013 en matière de développement durable, le Groupe distingue les principales suivantes :

- ***Global 100 most sustainable corporations*** : Schneider Electric atteint la 10e place en janvier 2014 du classement établi par Corporate Knights Inc., contre la 13e en janvier 2013.
- **Ethisphere** : Schneider Electric fait partie des 100 entreprises les plus éthiques suivant le classement établi par Ethisphere, pour la troisième année consécutive en mars 2013 et quatrième en mars 2014.
- ***Universum rankings - Global top 50 World's Most Attractive Employers*** : en 2013, Schneider Electric fait partie des 50 entreprises mondiales les plus attractives auprès des étudiants, dans la catégorie ingénierie. Schneider Electric France a progressé une fois de plus en 2013, passant de la 80e à la 78e place.
- ***World's Most Admired Companies*** : Schneider Electric s'élève à la 5e place de son secteur (*Industry/Electronics*), dans ce classement publié par le magazine *Fortune*. Sa responsabilité sociale et le management de ses Ressources Humaines ont reçu des évaluations particulièrement positives.
- **Grand Prix de l'assemblée générale** : Schneider Electric a reçu en 2013 le "Trophée de la RSE" (Trophée Vigéo/Capitalcom) pour son assemblée générale.
- **Prix du projet RSE le plus innovant** : l'initiative 100 Chances-100 Emplois a remporté cette distinction dans la catégorie "Grande Entreprise" lors de la Nuit de la RSE du 28 octobre 2013.
- **PAP50** : cette année, Schneider Electric est classé 12e dans ce classement qui évalue la politique papier des 50 plus grandes entreprises françaises.
- **Prix Actionnariat salarié** : Schneider Electric a reçu le prix 2013 de la qualité de l'information et de la formation auprès des salariés actionnaires et de leurs représentants, par la FAS (Fédération des Associations françaises d'actionnaires salariés et anciens salariés).

- **Prix nationaux** : Prix RSE 2013 du Centre mexicain de philanthropie (Cemefi) au Mexique ; Top 3 des meilleures entreprises en stratégie, *leadership* et innovation en développement durable au Brésil selon la Chambre Américaine de Commerce (pour la seconde année consécutive) et meilleur projet remis à Villa Smart, qui fournit aux communautés de l'énergie propre 24 h/24 ; en Inde, Prix des meilleures pratiques RSE d'Asie (par CMO Asia) et *Responsible Business Leader* au *Responsible Business Summit & Awards* 2013; Top Employeur 2013 en France ; en Chine, Prix de la RSE innovante (par le *China Charity Festival),* Prix du Modèle bas carbone (par le *China News Weekly),* top 10 des économies d'énergie (par la *China Energy Conservation Association),* Meilleur *Green Model* (par le *China Finance Summit),* top 100 des entreprises vertes (par le *Green Companies Magazine),* Prix de la meilleure RSE des multinationales (par le *Executive Committee of Foreign Investment Companies).*

2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique

Ce chapitre recouvre deux thèmes :

- **les produits et solutions pour lutter contre le changement climatique** : efficacité énergétique, énergies renouvelables, véhicule électrique, *smart grid*, filières de fin de vie des produits… ;
- **l'éthique des affaires** : *Principes de responsabilité* du Groupe, lutte contre la corruption, relations avec les fournisseurs et sous-traitants.

La **gouvernance d'entreprise** est développée dans le chapitre 3 "Gouvernement d'entreprise" : organisation et fonctionnement du conseil d'administration, intérêts et rémunération des dirigeants, contrôle interne et gestion des risques *(cf.* pages 125 et suivantes) ; ainsi que dans le chapitre 7 : droits et obligations des actionnaires (pages 275 et suivantes).

2.1 En bref

Contexte et ambition

Le changement climatique est l'un des enjeux majeurs du XXIe siècle. Schneider Electric sert des secteurs d'activité qui représentent la majorité de la consommation énergétique mondiale. Une consommation énergétique qui n'est pas toujours optimisée, et qui constitue l'une des plus importantes sources d'émissions de CO_2.

En tant que spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, les produits et solutions de Schneider Electric contribuent à réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO_2. Le Groupe développe ainsi des offres d'efficacité énergétique pour réduire jusqu'à 30 % la facture énergétique de tout type de bâtiment. Les offres du Groupe s'adressent également aux domaines des réseaux électriques intelligents ("la *smart grid*") et des villes durables.

Parallèlement, les produits et solutions du Groupe sont vendus partout dans le monde, soit directement à des clients finaux, soit au travers de réseaux de partenaires, donc sans regard sur leur destination finale et leur traitement en fin de vie. Schneider Electric veut limiter l'impact de ses produits en fin de vie et met en place des filières de récupération de ses équipements contenant du SF_6, un puissant gaz à effet de serre.

Enfin, le Groupe est présent dans plus de 100 pays, aux normes, valeurs et pratiques hétérogènes. Schneider Electric s'engage à avoir un comportement responsable avec l'ensemble de ses parties prenantes. Il a défini pour cela des *Principes de responsabilité* qui s'appliquent à l'ensemble du Groupe et s'appuie sur une organisation et des processus dédiés. Par ailleurs, Schneider Electric s'engage à faire partager sa vision du développement durable avec le plus grand nombre de ses fournisseurs.

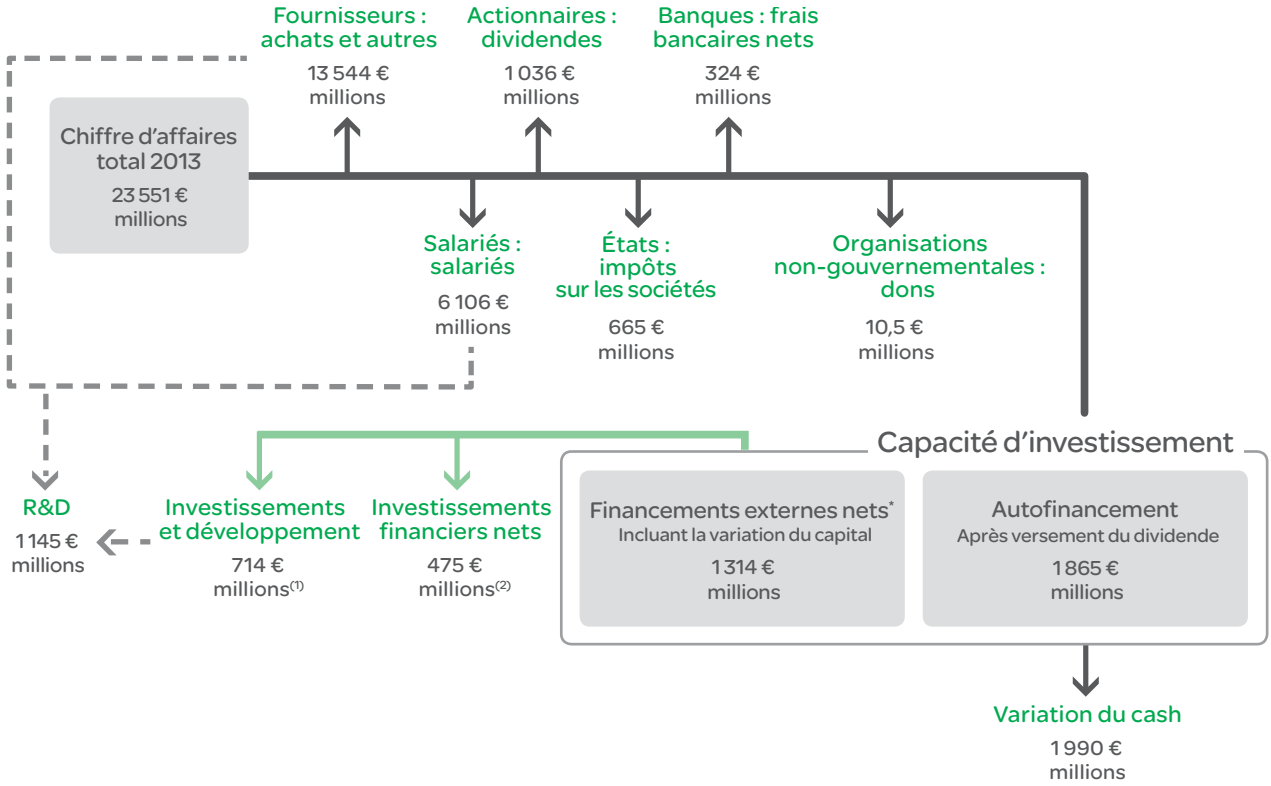
Pour ce chapitre, trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *Connect* (2012-2014) :

Objectifs à fin 2014	2013	2012	2011
1. **+ 7 pts** de croissance avec les **EcoXperts** par rapport à celle du Groupe	1,28 pt ▲	7,6 pts	-
2. **90 %** de nos **fournisseurs recommandés** en ligne avec l'ISO 26000	18,8 % ▲	7,8 %	-
3. **Trois indices** éthiques boursiers majeurs choisissent Schneider Electric	3 ▲	3	3

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.
▲ Indicateurs 2013 audités.
Se reporter aux pages 105 à 108 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (page 62 pour l'indicateur 1, 65-66 pour l'indicateur 2, 59 pour l'indicateur 3).

Distribution des revenus

Chaque année depuis huit ans, Schneider Electric publie un schéma de la distribution de son chiffre d'affaires entre ses différentes parties prenantes. Cet exercice permet de mettre en avant l'importance de chacune d'entre elles d'un point de vue des flux financiers, et leur répartition dans ce flux.



* Emprunts, augmentations de capital et cessions d'actions propres.
(1) Dont 326 € millions en R&D.
(2) Dont 65 € millions de versements aux actifs des régimes de retraite.

2.2 Des produits et solutions intelligents de gestion de l'énergie pour contribuer à la lutte contre le changement climatique

Notre planète fait face à un défi énergétique sans précédent.

Même si les politiques d'efficacité énergétique récemment mises en place sont appliquées avec succès, d'ici 2035, la demande mondiale d'énergie primaire devrait encore augmenter de 35 %. Une telle situation aurait des conséquences sérieuses sur les coûts et la sécurité énergétiques, la concurrence autour des ressources, l'accès des populations les plus défavorisées à l'énergie, la croissance économique et, bien entendu, le changement climatique. Le mix énergétique devrait évoluer et la part des énergies renouvelables passer de 13 à 18 % du total.

L'augmentation correspondante des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie pourrait atteindre 23 % alors même qu'il faudrait parvenir à une baisse de 27 % pour satisfaire aux besoins écologiques de la planète.

Contribuer à résoudre ce défi est au cœur de la stratégie commerciale de Schneider Electric.

Nos clients – entreprises, individus et gouvernements – veulent tous réduire leurs coûts énergétiques ainsi que leur empreinte sur l'environnement, tout en améliorant constamment la fiabilité, la sécurité et la performance de leurs logements, de leurs bâtiments, de leurs sites et de leurs équipements.

C'est pour toujours mieux aider les clients à optimiser la gestion de leur énergie que Schneider Electric propose un portefeuille innovant et compétitif de produits, systèmes, services et logiciels.

Efficacité énergétique

Contexte

L'efficacité énergétique est le fait d'utiliser moins d'énergie pour un même niveau de performance ou de service.

Elle permet de réaliser des économies d'énergie, de capitaux et d'émissions de carbone, tout en contribuant à la sécurité énergétique et à la création d'emplois.

Selon les projections mondiales pour 2012 de l'Agence internationale de l'énergie (*World Energy Outlook* 2012), les politiques en matière d'efficacité énergétique récemment mises en place pourraient représenter près de 70 % de la réduction de la demande mondiale en énergie nécessaire pour que le monde atteigne ses objectifs environnementaux en 2035.

Schneider Electric est l'une des premières entreprises à avoir pris fermement position en faveur de l'efficacité énergétique en développant des offres efficaces et compétitives pour tous ses grands segments de marchés finaux.

Offres

Schneider Electric promeut l'efficacité énergétique dite "active", qui consiste à optimiser l'ensemble du cycle de l'énergie grâce à des produits, systèmes, services et logiciels de maîtrise de l'énergie.

Ceux-ci sont principalement utilisés pour optimiser l'efficacité énergétique des processus industriels et améliorer la performance et le confort énergétiques des infrastructures industrielles, des bâtiments commerciaux et des logements – qui représentent, à eux tous, plus de 60 % de la demande en énergie totale. En sachant que la maîtrise active de l'énergie peut contribuer à réduire la consommation de 30 %, l'impact sur le mix et la facture énergétiques d'un pays est plus que significatif et ne peut être ignoré.

Schneider Electric propose une gamme de produits, systèmes, services et logiciels suivants :

- produits : variateurs de lumière, minuteries, contrôle du chauffage et de la climatisation, variateur de vitesse pour moteur, etc. ;
- systèmes : gestion technique du bâtiment, contrôle de l'éclairage, supervision des processus ;
- services : audits énergétiques, optimisation des achats d'énergie, participation à des mécanismes d'effacement, etc. ;
- logiciels : analyse des données, supervision à distance, gestion intégrée des flux énergétiques sur plusieurs sites, etc.

Ces solutions répondent aux réglementations et aux normes en vigueur dans les pays où elles sont commercialisées.

Schneider Electric a notamment élargi son portefeuille de services énergétiques par voie de fortes croissances interne et externe.

Les grands clients du Groupe souhaitent mieux gérer leur énergie et, pour ce faire, mieux comprendre l'évolution de leurs flux énergétiques. Cela implique les services d'audit d'efficacité énergétique, de mesure, de suivi et d'analyse.

Ils souhaitent ensuite optimiser ces flux, que ce soit par des politiques d'achat plus performantes, par la participation à des mécanismes d'effacement, par la mise en place de contrats de performance énergétique et par l'obtention de certifications (comme la toute nouvelle norme internationale ISO 50001). Cela implique les services de gestion de l'énergie.

Enfin, cette maîtrise de l'énergie doit leur permettre de réduire l'impact environnemental de leurs activités et d'améliorer leur bilan carbone. Cela implique les services d'évaluation et de gestion de l'empreinte carbone, qui sont étroitement liés aux services de gestion de l'énergie.

La solution de gestion intégrée de l'énergie du Groupe connaît également une forte croissance.

Il s'agit d'obtenir une vision consolidée des flux énergétiques des différentes zones d'activité d'un site, de plusieurs sites ou de toute une entreprise. Afin d'être bien maîtrisés, les flux doivent être supervisés, puis optimisés, améliorant ainsi durablement la performance énergétique du site ou de l'entreprise.

Schneider Electric a développé une offre intégrée, baptisée EcoStruxure, qui combine produits, systèmes, services et logiciels au sein d'une architecture unique de gestion de l'énergie.

Schneider Electric dispose d'offres performantes d'efficacité énergétique ainsi que de gestion des flux d'énergie des processus industriels, des systèmes de sécurité, des centres de données informatiques, et bien sûr des bâtiments. EcoStruxure combine ces différentes offres entre elles pour fournir aux clients une vision unique, et donc une supervision complète de leurs sites ou de leur entreprise, à travers un logiciel innovant, StruxureWare. Lancé en 2012, StruxureWare représente un éventail de solutions et de suites logicielles puissantes qui proposent des solutions de gestion et d'efficacité énergétiques des processus couvrant tous les domaines possibles. Cette offre logicielle fournit des outils permettant d'optimiser l'efficacité des clients sur trois niveaux : entreprise, opérations et contrôle. Avec StruxureWare, Schneider Electric fournit des solutions logicielles pionnières sur le marché qui

s'adressent aux dirigeants soucieux de maîtriser l'empreinte carbone de leur entreprise, tout comme à l'opérateur chargé de garantir la fiabilité.

Les clients sont désormais capables de transposer plus efficacement leurs objectifs de développement durable en actions tangibles, à travers des outils logiciels et des interfaces rationalisés. Ils ont amplement validé l'approche adoptée par le Groupe et un rapport d'analyse indépendant a récemment identifié StruxureWare comme un logiciel leader ayant le meilleur potentiel parmi tous ses concurrents.

Smart grid – Les réseaux intelligents

Contexte

Les réseaux intelligents combinent infrastructures électrique et informatique pour intégrer et relier tous les utilisateurs (producteurs, opérateurs, spécialistes marketing, consommateurs, etc.) afin de continuer à assurer efficacement l'équilibre entre l'offre et la demande au sein d'un réseau de plus en plus complexe.

Le réseau actuel connaît des mutations rapides : la tragédie de Fukushima a conduit de nombreux pays à reconsidérer leur stratégie énergétique et à faire évoluer leur mix énergétique. Les sources d'énergies renouvelables connaissent une croissance rapide, même si elles représentent encore une modeste part de la production totale d'énergie. Les véhicules électriques sont également en attente d'un geste de soutien fort de la part des pouvoirs publics pour poursuivre leur déploiement.

Cette situation rend l'émergence d'un réseau intelligent plus nécessaire que jamais et dope le développement d'applications spécifiques dans chaque région.

Offres

Schneider Electric soutient et connecte les différents domaines des réseaux intelligents : du côté de l'offre, souplesse de la distribution et génération intelligente qui couvre la production de masse, la production distribuée et l'intégration des énergies renouvelables ; du côté de la demande, efficacité au sein des entreprises et logements, intégrant les logements, bâtiments, installations industrielles et centres de données, ainsi que les infrastructures de recharge des véhicules électriques ; et enfin l'équilibre de l'offre et de la demande qui passe par la *demand-response*.

Schneider Electric propose des produits et des solutions dans tous ces domaines :

- souplesse de la distribution : contrôle et automatisation des sous-stations (entre réseaux haute et moyenne tensions, moyenne et basse tensions), SCADA (*Supervisory Control And Data Acquisition*), systèmes de protection et de mesure, appareillages de coupure ;
- génération intelligente : installation et équipement de centrales solaires, éoliennes ou hydroélectriques, systèmes d'automatisation et de contrôle, SCADA, ingénierie et maintenance.

Selon les projections de l'Agence internationale de l'énergie (*World Energy Outlook* 2012), la part des énergies renouvelables pourrait passer de 13 % en 2010 à 18 % de la production totale d'énergie en 2035, soit une augmentation de 83 %.

Schneider Electric dessert et raccorde au réseau électrique les grandes centrales électriques ainsi que les grands bâtiments, équipe les fabricants de turbines et approvisionne le marché résidentiel *via* son réseau de partenaires et de distributeurs ;

- efficacité au sein des entreprises et logements : produits et solutions d'efficacité énergétique, solutions complexes de gestion intégrée de l'énergie, gestion de projet opérationnelle et financière.

  Schneider Electric fournit également des infrastructures de recharge sécurisées pour véhicules électriques, ainsi que des systèmes de gestion efficace de l'énergie et des services de support à forte valeur ajoutée.

  Les infrastructures de recharge doivent être totalement sécurisées, pour l'utilisateur comme pour le véhicule, le bâtiment et le réseau électrique. Notre gamme de solutions couvre aussi bien les garages résidentiels que ceux en copropriété, les parkings privés et publics, les espaces de stationnement dans la rue ainsi que les dispositifs de recharge rapide.

  Cependant, pour obtenir un véhicule électrique dit "écologique", il faut s'assurer que l'électricité utilisée pour le recharger est également écologique. Le chargement doit se faire en priorité pendant les périodes de disponibilité des sources d'énergie à faible émission de CO_2. Les heures de pointe doivent être évitées car le réseau électrique doit alors déjà faire face à une forte demande pour d'autres usages. C'est pourquoi Schneider Electric développe des solutions de gestion de l'énergie adaptées aux cycles du réseau.

  Enfin, la variété des environnements de chargement, qu'ils soient publics, privés, particuliers ou collectifs, nécessite la mise en place de systèmes d'information et de facturation pour les fournisseurs de ces services aux entreprises et prestataires de services automobiles ;
- *demand-response* : conseil et mise en œuvre de plateformes logicielles de partage des données et d'effacement des pics de consommation destinées aux opérateurs d'énergie.

Villes durables

Contexte

Les villes représentent l'enjeu majeur de la lutte mondiale pour le développement durable. Elles doivent garantir l'efficacité des ressources dans la durée ainsi que l'intégration sociale, tout en fournissant des services urbains efficaces aux usagers.

Lorsque les villes améliorent l'efficacité de leurs systèmes urbains sous-jacents (distribution électrique, de gaz et d'eau, transports publics et privés, bâtiments et logements, gestion des déchets), elles améliorent la qualité de leurs services publics et assurent ainsi leur pérennité et leur attractivité aux yeux des résidents, des usagers et des visiteurs.

Offres

Notre approche concrète et rationnelle de l'efficacité urbaine combine des solutions adaptées à tous les systèmes clés d'une ville : capacités d'intégration, mécanismes de financement innovants tels que les contrats de performance et priorité à la collaboration, à la fois avec des acteurs mondiaux possédant des capacités complémentaires et des acteurs locaux possédant une connaissance approfondie des caractéristiques de chaque ville.

Notre offre technologique comprend des produits, systèmes, services et logiciels basés sur une solide expertise des processus, permettant d'améliorer l'efficacité des architectures d'exploitation et d'information :

- solutions pour une énergie intelligente : automatisation du réseau intelligent, souplesse de la distribution, systèmes de mesure et de contrôle, intégration des sources d'énergie renouvelables, suites logicielles en temps réel ;
- solutions pour une mobilité intelligente : infrastructures de recharge des véhicules électriques et services de suivi, systèmes de gestion du trafic, systèmes de chargement aux péages et dans les zones d'embouteillage, système de gestion du transport multimodal ;
- solutions pour une eau intelligente : système de gestion de la distribution, intégration des systèmes de détection des fuites, d'alimentation, de contrôle et de sécurité, gestion des eaux pluviales, gestion des inondations urbaines ;
- solutions pour des bâtiments intelligents : solutions et services d'efficacité et de sécurité énergétiques pour les bâtiments à haute performance, systèmes de gestion de l'énergie à domicile ;
- solutions pour des services publics intelligents : sécurité publique par la vidéosurveillance et les systèmes de gestion des urgences, plateformes numériques de services urbains, systèmes de gestion des éclairages publics ;
- solutions pour une intégration intelligente : architecture intégrée EcoStruxure pour l'alimentation électrique, la sécurité, les systèmes informatiques, les systèmes de gestion des bâtiments et des processus, plateforme intégrée de gestion de la mobilité, systèmes de sécurité et gestion, prévisions météorologiques intelligentes, système d'information sur la gestion de l'énergie et de l'environnement.

Offre de récupération des équipements contenant du SF_6

Depuis 2009, Schneider Electric cherche à créer des filières de récupération du gaz SF_6 pour ses produits arrivés en fin de vie en Europe et en Asie. Le SF_6 est un gaz utilisé dans les appareils moyenne tension comme un isolant et/ou à des fins de coupure. C'est un gaz à effet de serre extrêmement puissant qui nécessite donc un traitement spécial afin d'éviter son rejet dans l'atmosphère. Schneider Electric a considérablement réduit, au fil des ans, ses émissions de SF_6 lors de la fabrication de nouveaux produits.

Néanmoins, depuis le début des années 2000, les premiers appareils contenant du gaz SF_6 vendus par Schneider Electric commencent à arriver en fin de vie. L'objectif est de développer des offres commerciales en proposant aux clients de récupérer leurs appareils contenant du SF_6 arrivés en fin de vie et d'en extraire intégralement le gaz pour le recycler.

À la fin 2012, 10 pays avaient mis en place une filière de récupération avec un responsable de l'offre en local, une solution de récupération (Schneider Electric ou partenaire) et une tarification adaptée à destination des clients : Australie et France (depuis 2009), Suède (depuis 2010), Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne et Royaume-Uni (depuis 2011), Suisse et Nouvelle-Zélande (depuis 2012).

En 2013, Schneider Electric a continué de structurer et de renforcer la solidité de ses processus industriels autour du programme "EoL" grâce à des partenariats de première classe appropriés avec des titulaires de licences pour déchets dangereux et autres entreprises de recyclage. Par ailleurs, Schneider Electric a continué d'élargir la disponibilité de ses offres en matière de récupération des produits contenant du SF_6 en fin de vie. L'indicateur qui comptabilise le nombre de pays proposant l'offre EoL a intégré trois nouveaux pays qui ont rejoint le programme et mis en place une filière de récupération : l'Irlande, les Pays-Bas et le Mexique. Pour 2014, l'objectif est d'atteindre 15 pays.

La Norvège a mis en place une filière de récupération publique en 2001. Le recyclage du gaz SF_6 étant une obligation légale dans ce pays, les clients de Schneider Electric traitent avec les organismes publics chargés de recycler les déchets électriques et électroniques. Ce pays n'est pas comptabilisé dans l'indicateur.

EoL est une offre de service qui peut répondre à un besoin de recyclage ponctuel d'anciens appareils électriques (mode *standalone*) ou être groupée avec une offre de modernisation d'installations du type ECOFIT™ (remplacement d'anciens appareils par de nouveaux appareils plus performants).

Le rejet du gaz SF_6 dans l'atmosphère est un sujet pris très au sérieux par Schneider Electric depuis plusieurs années. Pris en compte dès la conception et la fabrication de ses nouvelles offres, il va jusqu'à la prise en charge des produits obsolètes arrivés en fin de vie.

2.3 Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

Démarche

Schneider Electric, signataire du Pacte Mondial, s'est engagé dans une démarche ambitieuse visant à intégrer les enjeux du développement durable dans le processus de sélection et de travail de ses fournisseurs. Cette démarche est d'autant plus essentielle que les volumes d'achats de Schneider Electric représentent plus de 11 milliards d'euros.

Schneider Electric a déployé une charte dédiée aux fournisseurs, appelée *Supplier Guide Book*, qui comprend un paragraphe important sur ses attentes en matière de développement durable dans quatre grands domaines : santé et sécurité, droits de l'homme, éthique et environnement.

Depuis 2004, le Groupe encourage ses fournisseurs afin qu'ils s'engagent eux-mêmes sur une démarche de développement durable. Un indicateur clé de performance avait été défini dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *One* 2009-2011 : à la fin 2011, plus de 50 % des achats de Schneider Electric étaient réalisés avec des fournisseurs référencés signataires des 10 principes du Pacte Mondial ou de l'EICC (*Electronic Industry Citizenship Coalition*). Avec le programme *Connect*, Schneider Electric souhaitait se placer dans une démarche d'amélioration continue plus suivie avec ses fournisseurs en les encourageant à progresser selon les lignes directrices de la norme ISO 26000. Parmi les principaux objectifs ciblés, Schneider Electric vise le zéro conflit.

Cette démarche est renforcée par les Conditions Générales d'Achats auxquelles tout fournisseur doit se conformer : chaque fournisseur s'engage à adhérer aux et à respecter les principes et lignes directrices de la norme internationale ISO 26000, les règles définies dans la norme ISO 14001, et est informé que la performance énergétique de son offre a été prise en compte dans le cadre des critères de sélection. Les fournisseurs s'engagent également à respecter toutes les législations et réglementations nationales, le règlement REACH et les directives RoHS et, plus généralement, les lois et règlements relatifs à l'interdiction ou à la restriction de l'utilisation de certains produits ou substances. Enfin, les fournisseurs sont tenus de déclarer la présence et le pays d'origine de tous les minerais qui alimentent des conflits présents dans les produits fournis, et ce conformément à la Loi américaine Dodd-Frank de 2010, dite Loi sur les minerais qui alimentent des conflits.

Plans d'action

La démarche de Schneider Electric auprès de ses fournisseurs dans le domaine du développement durable s'articule autour de trois principaux plans d'action.

Intégration de la démarche achats durables dans la sélection de nouveaux fournisseurs

Pour sélectionner ses nouveaux fournisseurs, Schneider Electric utilise un processus de qualification baptisé *Schneider Supplier Quality Management* qui s'appuie sur un questionnaire d'évaluation combiné à des audits sur site réalisés par des spécialistes qualité de Schneider Electric.

Ce processus comprend un volet spécifique sur l'environnement et le développement durable et vise à évaluer l'adéquation du fournisseur au regard de l'ambition du Groupe sur trois axes :

- responsabilité sociétale : directives ISO 26000, en particulier sur les règlements relatifs aux minerais qui alimentent des conflits ;
- environnement : ISO 14001, ISO 14062 sur l'éco-conception, REACH et RoHS ;
- sécurité : santé, normes de sécurité, accidents et taux de gravité.

Les critères liés au développement durable comptent pour près de 15 % de l'évaluation des fournisseurs. En outre, tous ces critères requièrent des niveaux minimums, au-dessous desquels un fournisseur ne sera pas retenu pour travailler avec Schneider Electric. Schneider Electric a réalisé plus de 225 audits de ce type en 2013.

Ce processus de qualification s'applique à tous les nouveaux fournisseurs et aux fournisseurs existants dans certains cas. Tous les fournisseurs évalués disposent d'un plan d'action, enregistré dans notre base de données centrale. Ces plans d'actions sont suivis par nos responsables avec les fournisseurs sur une base mensuelle ou pluriannuelle, selon la gravité du plan d'action.

Promotion d'une démarche d'amélioration continue basée sur la norme ISO 26000

Une communication sur l'importance que revêt le développement durable est faite auprès de chaque fournisseur majeur par son pilote achat du Groupe après que celui-ci a été préalablement formé à la démarche. Pour ces fournisseurs, Schneider Electric a entamé en 2012 une approche qui s'appuie sur une évaluation réalisée par une tierce partie.

Depuis 2011, les objectifs de développement durable sont devenus un des sept piliers de mesure de la performance des fournisseurs, permettant notamment aux plus performants d'entre eux de devenir des fournisseurs « recommandés » ou, pour les meilleurs d'entre eux, les fournisseurs « préférés » du Groupe. La performance issue de l'évaluation externe est un des points clés de ce pilier. Le Groupe ambitionne d'avoir 90 % de ses fournisseurs recommandés engagés dans une démarche d'amélioration continue sur ce pilier. Les fournisseurs recommandés représentent 48 % du volume des achats de Schneider Electric. À la fin 2013, 18,8 % des fournisseurs recommandés avaient réussi le processus d'évaluation indépendant.

Ce processus d'évaluation exige que les fournisseurs mettent en place un plan d'action corrective. Il prévoit un suivi avec l'équipe des achats lors d'examens de l'activité. Ce suivi suppose une amélioration de la part du fournisseur.

En 2013, notre processus d'évaluation nous a permis de détecter 10 fournisseurs présentant une performance insuffisante dans le domaine du développement durable. Des plans d'action ont donc été engagés pour tous. La moitié de ces plans d'action ont été clôturés avant la fin de l'année : un fournisseur a été rétrogradé et tous les autres font l'objet d'un suivi étroit.

Outre les évaluations externes, nous avons défini des situations « hors limites » que sont les pollutions environnementales, les risques sur la sécurité et le travail des enfants. Lors de ses visites sur le site d'un fournisseur, chaque responsable doit être attentif afin de déceler tous les points qui posent problème en lien avec les thèmes du développement durable. Les cas de figure hors limites doivent être traités sans délai ou faire l'objet d'une remontée d'information en cas de doute.

Pour soutenir cette démarche, des formations ont été proposées aux équipes des achats. La formation de base à la norme ISO 26000 destinée à tous les acteurs des achats fait désormais partie intégrante du cursus standard de l'acheteur. Des formations plus avancées permettent d'apprendre à remettre en cause les fournisseurs recommandés lors des examens d'activité (qu'ils soient évalués par un tiers ou non).

Pour les situations hors limites, nous avons privilégié une approche de formation de type "pratique", fondée sur des études de cas, pour nous assurer que nos acheteurs ont une bonne compréhension des situations qui sont inacceptables au regard des normes de Schneider Electric. Cette formation apprend notamment à réagir si l'on est confronté à une telle situation.

Déploiement d'initiatives éco-responsables

Schneider Electric déploie plusieurs initiatives éco-responsables avec ses fournisseurs.

Par exemple, Schneider Electric a fait le choix d'aller au-delà des réglementations européennes REACH et RoHS. Au sein du Groupe, cette démarche est déployée sur l'ensemble du portefeuille de produits et donc sur l'intégralité des fournisseurs, indépendamment de leur origine géographique. Pour soutenir les projets REACH et RoHS, Schneider Electric a mis en place un processus de collecte de données assuré par une équipe dédiée pour collecter les informations requises auprès de ses fournisseurs. Cela a permis à l'entreprise de réduire considérablement ses temps de réponse pour collecter les informations et donc de gagner en rapidité pour réagir aux requêtes de ses clients.

Schneider Electric a également mis à la disposition de tous ses clients et parties prenantes sa position concernant les minerais qui alimentent des conflits, à l'adresse :

http://www2.schneider-electric.com/sites/corporate/en/group/sustainable-development-and-foundation/social-commitments/conflict-minerals.page

Schneider Electric a par ailleurs lancé en 2013 une mise à jour de l'analyse du bilan carbone des achats de l'entreprise (dans le cadre de l'empreinte carbone du Groupe). Schneider Electric a utilisé cette approche pour sensibiliser ses acheteurs et certains de ses fournisseurs à l'importance de ce thème dans les secteurs d'achat les plus pertinents.

Une autre illustration réside dans l'engagement de Schneider Electric à soutenir le réseau des petites et moyennes entreprises. Ce soutien se traduit notamment par une approche de travail adaptée avec certains fournisseurs. En France, Schneider Electric est un acteur clé du Pacte PME International et en France, le Groupe s'est récemment classé au deuxième rang en termes de relations fournisseur-client. Parmi les critères de sélection employés pour établir ce palmarès figuraient le respect des clauses contractuelles, le respect des conditions de paiement et la qualité globale du dialogue entre les parties.

Enfin, de par la nature même de son activité, le Groupe encourage en permanence son écosystème (y compris ses clients et fournisseurs) à mettre en place des solutions d'efficacité énergétique.

Journée mondiale des fournisseurs 2013

Une Journée mondiale des fournisseurs a été organisée en juillet 2013 destinée aux fournisseurs « préférés » du Groupe. Cette journée a souligné l'importance accordée par Schneider Electric aux aspects liés au développement durable. Lors de cette opération, Schneider Electric a récompensé ses fournisseurs les plus performants, notamment dans la catégorie responsabilité environnementale et sociétale, en leur remettant un trophée.

2.4 *Nos Principes de Responsabilité*

L'entreprise est en interaction constante avec l'ensemble de ses parties prenantes partout dans le monde : ses frontières s'élargissent, son environnement évolue de plus en plus vite, ses activités se globalisent et ses responsabilités s'accroissent.

Schneider Electric souhaite réaffirmer sa volonté de respecter les lois et les réglementations de chaque pays où il intervient.

L'enjeu est bien d'être et de rester à la hauteur de la confiance que ses clients et plus largement ses parties prenantes lui accordent. Pour accompagner chaque collaborateur dans cette démarche, le Groupe insiste sur l'importance et la place de la responsabilité au cœur de sa gouvernance d'entreprise.

Le Groupe compte aujourd'hui environ 160 000 collaborateurs dans le monde. Suite aux différentes acquisitions réalisées, il a su intégrer cette exceptionnelle diversité professionnelle et culturelle. Prenant appui sur les valeurs du Groupe, le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* constitue son socle de références communes. La mission de Schneider Electric prend alors tout son sens : s'engager auprès des individus et des organisations afin de les aider à tirer le meilleur de leur énergie.

Un cadre de référence commun : *Nos Principes de responsabilité*

Nos Principes de Responsabilité est un document synthétique de 15 pages aussi pragmatique et réaliste que possible, regroupant les engagements communs du Groupe envers les salariés, les partenaires, les actionnaires, la planète et la société. *Nos Principes de Responsabilité* ne prétendent pas couvrir l'ensemble des dilemmes éthiques mais proposent une ligne de conduite. Ils sont enrichis localement pour répondre à des contraintes légales ou des pratiques locales.

Nos Principes de Responsabilité ont été élaborés dans le respect des 10 principes du Pacte Mondial, les principes de gouvernement d'entreprise, la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les normes internationales du travail ; par construction, ces principes sont conformes aux normes internationales et parmi celles-ci, celles relatives à la lutte contre la corruption.

Aujourd'hui, *Nos Principes de Responsabilité* ont été traduits en 30 langues et communiqués à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Une clause a été ajoutée dans tous les contrats de travail pour spécifier que les nouveaux arrivants ont pris connaissance de *Nos Principes de Responsabilité* lors de leur entrée chez Schneider Electric.

Des processus adaptés

Le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* propose à chaque collaborateur une méthode pour se poser les bonnes questions et être orienté vers les bons correspondants selon deux approches :

- un processus détaillé de questionnement permet d'avoir les bons réflexes lorsqu'il est nécessaire de faire face à une situation délicate. Celui-ci peut être synthétisé en trois étapes :
  1. consulter l'Intranet dédié au programme,
  2. contacter son responsable hiérarchique et/ou un membre des services partagés concernés (juridique, finance, Ressources Humaines (RH), environnement…),
  3. contacter le conseiller *Principes de responsabilité* de son entité opérationnelle ;
- un processus d'alerte guide pas à pas les collaborateurs vers les bonnes instances :
  1. contacter ses responsables hiérarchiques,
  2. utiliser les canaux internes existants (juridique, finance, RH, environnement…),
  3. contacter le Comité de Conformité du Groupe.

Trois outils accessibles à tous les collaborateurs à fins d'éducation et de prévention

- Un Intranet, disponible sur la page d'accueil de l'ensemble des collaborateurs, regroupe toutes les informations concernant le programme et *Nos Principes de Responsabilité*, ainsi que des actualités sur les avancées en la matière.
- Les questions les plus fréquemment posées (FAQ). Cet outil alimenté continûment a été mis en place suite à la collecte des rapports rédigés par les managers après présentation du programme et de *Nos Principes de Responsabilité* à leurs équipes.
- Un module de formation en ligne *e-learning*. L'objectif est qu'à la fin de la session, l'apprenant soit familiarisé avec *Nos Principes de Responsabilité* et plus à l'aise pour les transposer dans son cadre professionnel. À fin 2013, plus de 50 000 collaborateurs ont effectué le module : 94 % le notent bon ou excellent. Cette formation se classe à la première place du Top 10 des *e-learning*.

Un système d'alerte professionnelle

Afin de permettre à chaque collaborateur d'exercer son droit d'alerte, un système d'alerte professionnelle est déployé depuis 2012.

En conformité avec les législations locales, cette solution du marché hébergée par une société indépendante propose des catégories d'alertes, un questionnaire, un protocole d'échange d'information entre le lanceur d'alerte et la personne chargée de l'instruction. Les acteurs majeurs de ce processus sont les *Compliance Officers* (*cf.* "Une organisation et des équipes dédiées").

La mise en service sur l'ensemble du Groupe est accompagnée d'un plan de communication interne et l'identification des personnes chargées de l'instruction des alertes reçues.

Une organisation et des équipes dédiées

Le programme s'appuie sur la mise en place d'une organisation comprenant :

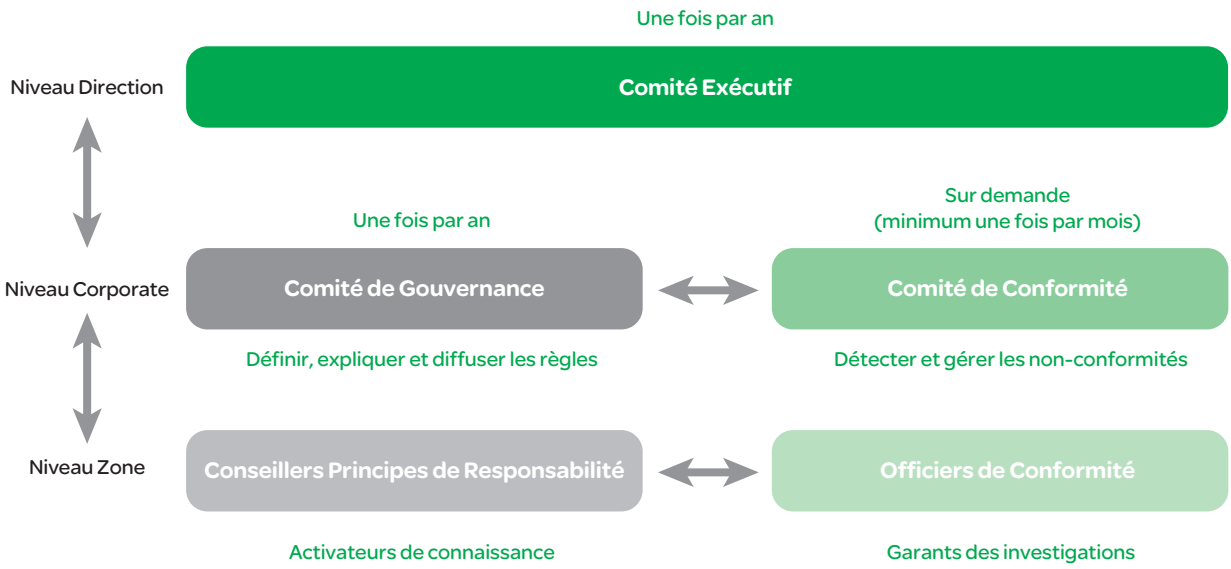
- un Comité de Gouvernance et un réseau de Conseillers *Principes de responsabilité*.

  Leur mission est d'assurer la mise en œuvre et le bon déroulement du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* ;
- un Comité de Conformité et un réseau de *Compliance Officers* (agents de conformité).

  Leur mission est de détecter et gérer les non-conformités aux processus définis, en cohérence avec les lois et les réglementations locales et *Nos Principes de Responsabilité*.

Acteurs et comités exercent leur autorité à la fois dans des activités d'influence et de contrôle.

En particulier, le Comité de Gouvernance doit s'assurer de la cohérence avec les orientations stratégiques du Groupe. Il fournit aux membres du Comité Exécutif des éléments de tendance opérationnels à intégrer, par exemple, au programme de transformation de l'entreprise.



Mesure et efficacité du déploiement

Le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* fait d'abord l'objet d'une communication régulière en interne. L'objectif est de le faire connaître à l'ensemble des collaborateurs et de rappeler aux équipes de Direction quelles sont les actions prioritaires qu'elles ont à conduire, en fonction des risques auxquels elles sont exposées sur les territoires où elles opèrent.

Par ailleurs et depuis son lancement en 2010, le programme fait l'objet d'une campagne d'évaluation conduite par l'Audit Interne.

En 2010, *Nos Principes de Responsabilité* ont été déployés sur l'ensemble des entités du Groupe. Les résultats communiqués suite à l'évaluation par l'Audit Interne fin 2011, intégrant les résultats d'un sondage auprès de 19 pays (les plus exposés selon l'indice de perception de *Transparency International*) couvrant plus de 30 000 collaborateurs, étaient :

- 75 % des collaborateurs interrogés affirment connaître *Nos Principes de responsabilité* (83 % si l'on exclut une entité récemment acquise) ;
- 84 % des répondants affirment que l'information obtenue est utile et complète.

Au-delà des chiffres, l'audit nous éclaire sur deux points très importants :

- d'une part, sur les moyens de communication jugés les plus efficaces ;
- d'autre part, sur le niveau de perception de *Nos Principes de responsabilité* par fonction dans l'entreprise.

Depuis 2012, ces enseignements nous conduisent à intégrer une communication dans les programmes de formation de *Schneider Electric University* et engager une action complémentaire sur les fonctions dont le résultat est le plus faible.

Protection des données personnelles

La construction d'une organisation mondiale nécessite la mutualisation de nos systèmes d'informations (Ressources Humaines, gestion de la relation client, fournisseurs…) et le partage à l'échelle mondiale de nos bases de données entre toutes les entités. Or, les réglementations en matière de protection des données personnelles limitent les flux transfrontières de données personnelles en les soumettant à de lourdes contraintes de signatures de clauses contractuelles entre les entités concernées.

Schneider Electric choisit d'assurer la sécurité juridique de ces flux transfrontières par l'élaboration d'un code de conduite sur la protection des données personnelles (Règles d'entreprise contraignantes ou *Binding Corporate Rules*), option proposée par les Autorités de protection des données personnelles en Europe aux entreprises internationales.

Les *Binding Corporate Rules* de Schneider Electric ont été approuvées le 27 novembre 2012 par les Autorités de protection des données personnelles de 26 États membres de l'Union européenne.

Ces règles de protection des données personnelles vont être applicables dans l'ensemble des filiales de Schneider Electric dans le monde. Plan de communication, module de *e-learning* et guides pratiques seront disponibles pour permettre un déploiement harmonisé des *Binding Corporate Rules*, qui seront opposables à l'ensemble des salariés. Leur mise en œuvre fera l'objet d'un audit annuel dont le rapport sera accessible aux Autorités de protection des données personnelles.

Ce code de conduite affirme publiquement l'engagement de Schneider Electric à protéger les données personnelles de ses employés mais également de ses clients, gage d'une stratégie digitale qui concilie objectifs économiques d'entreprise et respect du droit fondamental des personnes à la protection de leurs données et de leur vie privée.

Politiques dans les régions à haut risque

En tant qu'entreprise internationale et responsable, Schneider Electric a des politiques et pratiques strictes dans les régions identifiées comme à haut risque et ses opérations, dans ces régions, ont été significativement réduites ou éliminées. Le Groupe respecte strictement tous les embargos et réglementations applicables. Il bannit les "biens à double usage" - produits qui potentiellement pourraient être utilisés pour des applications sensibles comme le militaire. Il sélectionne les parties avec lesquelles il s'engage, à l'encontre de listes applicables de parties refusées, afin d'assurer qu'il ne supporte ou ne finance pas d'activités de manière non intentionnelle. Il restreint ses activités à celles qui aident les pays à améliorer leur infrastructure de distribution électrique.

Prix d'excellence 2013

Le Groupe est fier d'avoir été retenu par *The Ethisphere Institute* pour son indice *World's Most Ethical Companies* et ce pour la troisième année consécutive.

Schneider Electric fait partie des 100 entreprises internationales reconnues pour leur engagement et leur comportement éthique. La mesure de performance porte sur l'existence et la consistance de la gouvernance, la réputation et l'influence de l'entreprise, la qualité des actions en faveur de la citoyenneté et de la responsabilité sociétale, la culture et les actions conduites en faveur de l'éthique. Cette reconnaissance conforte le Groupe dans la mise en œuvre du programme *Responsibility & Ethics Dynamics*.

Réalisations 2013 et perspectives 2014

Le déploiement du programme s'est poursuivi selon différents axes :

- la poursuite d'actions de communication, de moyens de formation vers les collaborateurs des pays les plus exposés aux risques d'atteinte à l'éthique ;
- la poursuite de la mise en œuvre de moyens simples permettant aux collaborateurs d'appréhender opérationnellement les dilemmes éthiques et les aider à se positionner sur le niveau de risque auquel ils peuvent être exposés. À cette fin, avec les fonctions Achats et Ressources Humaines, le Département Développement Durable a constitué en 2013 les premiers kits de formation à destination des managers du Groupe. Chaque kit, à utiliser lors de réunion d'équipe, comporte un contexte réel de dilemme éthique, trois exemples de comportements typiques et l'explication du comportement recommandé par le Groupe. Pour 2014, l'objectif est de poursuivre la constitution de ces kits avec d'autres fonctions et de veiller à leur bonne utilisation ;
- l'animation du réseau des Conseillers *Principes de responsabilité* afin d'obtenir un meilleur maillage entre les principes et les directives et procédures opérationnelles qui devront être aisément disponibles pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. L'animation des réseaux constitués sur le thème de l'éthique et de la responsabilité est une priorité pour 2014.

2.5 Contrôle de la lutte anti-corruption

Démarche et plans d'action

Schneider Electric est soumis à des enquêtes, contrôlé par des agences de notation et des investisseurs sur ses pratiques de développement durable, avec parfois des questions sur des sujets très spécifiques comme la gestion de la lutte contre la corruption. Le Groupe s'efforce de répondre à toutes les questions en toute transparence.

Le Comité de Gouvernance présidé par le Directeur Général Stratégie applique un plan de progrès en sept points qui s'appuie sur le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* :

1. identifier des collaborateurs de haut niveau pour superviser le déploiement du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* ;
2. définir les bonnes pratiques pour la prévention des actes illicites, renforçant le rôle majeur du management et prônant l'usage du système d'alerte professionnelle ;
3. s'assurer que toutes les politiques sont compatibles avec *Nos Principes de Responsabilité* ;
4. informer les collaborateurs des standards et des procédures ;
5. mettre en œuvre des systèmes de suivi, d'audit et de *reporting* ;
6. imposer une discipline pour la mise en pratique des standards et des procédures ;
7. en cas d'atteinte aux principes éthiques, prendre les mesures correctives nécessaires, y compris le renforcement des procédures.

Illustrations

En totale synergie avec le programme *Responsibility & Ethics Dynamics*, des actions de sensibilisation, associant les fonctions Développement Durable, Juridique, Sécurité et Audit Interne ont été menées en 2013 auprès des responsables hiérarchiques d'entités ainsi qu'auprès des collaborateurs de certaines fonctions.

Diverses autres initiatives anti-corruption sont mises en œuvre, à l'échelon national ou régional :

- à titre d'exemple, une session d'information dédiée aux responsables des principaux pays en termes de chiffre d'affaires réalisés a été mise en place pour commenter et expliquer les implications des différentes réglementations anti-corruption telles que le *UK Bribery Act* ainsi que les autres textes similaires ; des supports de formation et de sensibilisation spécifiques ont été développés à l'attention d'un certain nombre de fonctions, telles que la fonction Achat ;
- en France, Schneider Electric participe à la définition de standards éthiques au sein de la commission Éthique des Affaires du Gimélec, groupement des industriels d'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés ;
- de nombreuses formations ont été déployées sur la compréhension et la prévention des risques de corruption en Égypte, au Nigeria, en Afrique du Sud, en Algérie, au Maroc et en France : panorama du contexte légal, présentation de cas juridiques relatifs à la corruption, échange de bonnes pratiques ;
- des communications sous la forme de *Lessons Learned* ont été réalisées auprès des Présidents de filiales sur les cas d'alerte détectés ayant fait l'objet d'investigation afin d'expliquer et de donner des instructions sur les moyens de prévenir les actes non éthiques.

3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale

Ce chapitre traite des impacts environnementaux des activités industrielles du Groupe. Les produits et solutions de Schneider Electric permettant de réduire les impacts environnementaux des clients sont traités dans la partie 2 (page 62).

3.1 En bref

Contexte et ambition

Schneider Electric ne produit ni ne distribue l'énergie. Il conçoit et fabrique des produits électriques et propose des solutions complètes pour de nombreux segments de marché. La grande majorité de ses produits sont des composants d'installation servant à la gestion de l'énergie. Ils consomment peu d'énergie par rapport aux appareils qu'ils contrôlent et les pertes dissipées sont négligeables par rapport à l'énergie transitée. Les activités de production, pour leur part, font essentiellement appel à des techniques d'assemblage et de contrôle et n'intègrent que très peu de procédés à fort impact environnemental tels que la transformation et le traitement des métaux, par exemple.

Présent dans plus de 100 pays du fait d'un rythme continu de développement interne et d'acquisitions, Schneider Electric applique une politique environnementale commune à toutes ses entités et déploie les mêmes programmes de certification, de *reporting* et d'objectifs de performance sur toutes ses implantations géographiques.

Schneider Electric s'engage à protéger l'environnement et la santé humaine par les objectifs suivants inscrits dans le programme d'entreprise *Connect* :

- déployer la certification ISO 14001 et les *reportings* environnementaux du Groupe sur 100 % des sites industriels et centres logistiques (de plus de 50 personnes) dans les deux ans après leur création ou acquisition et sur les grands sites tertiaires (de plus de 500 personnes) ;
- déployer des solutions de supervision de l'efficacité énergétique sur les sites de plus de 5 000 m^2 et quelques sites stratégiques (soit un total de plus de 300) couvrant 90 % de la consommation totale du Groupe, et réduire de 10 % en trois ans la consommation énergétique de ces sites (programme *Energy Action*) ;
- limiter les émissions fugitives de SF_6 à 0,75 % de la consommation de ce gaz sur ces sites ;
- réduire de 10 % les émissions de CO_2 liées au transport payé par le Groupe ;
- réduire la consommation d'eau du Groupe avec des objectifs spécifiques et des plans d'action pour les sites les plus consommateurs et ceux situés en zone de stress hydrique, et contrôler les déviations (+/- 10 %) de tous les sites qui reportent leur consommation d'eau ;
- suivre les émissions de VOC (composés organiques volatils) de tous les sites ISO 14001 à permis d'émissions ou émettant plus d'une tonne par an ;
- atteindre un taux de déchets valorisés de 85 % ;
- réaliser 75 % du chiffre d'affaires produits avec des offres ayant une analyse de cycle de vie et un usage de substances chimiques contrôlé et limité (marquage éco *Green Premium*).

Pour ce chapitre, trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *Connect* (2012-2014) :

Objectifs à fin 2014	2013	2012	2011
1. **10 %** de réduction des émissions de **CO_2 dans les transports**	16,7 % ▲	14,8 %	-
2. **75 %** de notre chiffre d'affaires produits réalisés avec ***Green Premium***	68,7 % ▲	65,5 %	63 %
3. **10 %** d'économies d'**énergie**	8 % ▲	6,1 %	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.
▲ Indicateurs 2013 audités.
Se reporter aux pages 105 à 108 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 74 pour l'indicateur 1, 75-77 pour l'indicateur 2 et 72-73 pour l'indicateur 3).

Organisation

Au niveau *corporate*, la Direction Développement Durable détermine la stratégie environnementale du Groupe et anime les acteurs *corporate* de l'environnement, conjointement avec la Direction des Opérations Industrielles mondiales. Le Directeur du Développement Durable est placé hiérarchiquement sous le Directeur de la Stratégie et Innovation (membre du Comité Exécutif du Groupe).

Le Directeur de l'Environnement, placé hiérarchiquement sous le Directeur des Opérations Industrielles Mondiales (membre du Comité Exécutif du Groupe), définit et déploie les politiques et programmes environnementaux ; il reporte les résultats et anime le réseau de responsables environnementaux composé :

- pour la gestion des produits : de responsables environnementaux dans chaque activité en charge d'intégrer des problématiques environnementales à la gestion de l'offre, de délégués environnement chargés de l'évaluation des impacts marketing et d'éco-référents experts de la prise en compte de l'environnement dans la conception des produits ;
- pour la gestion des sites : de responsables environnement dans chaque grande zone géographique, de responsables environnement dans les grandes régions dotées d'une activité significative, de responsables environnement dans chaque site industriel ou logistique.

En 2013, l'organisation au sein de la Direction des Opérations Industrielles a évolué pour passer de trois régions à l'organisation régionale suivante : EMEA (Europe – Moyen-Orient – Afrique) ; Amérique du Nord ; Amérique du Sud ; Inde ; Chine ; EAJP (Asie de l'Est – Japon – Pacifique). Un Directeur Sécurité et Environnement a été nommé dans chaque région. Il est chargé de mettre en œuvre les politiques du Groupe dans ces domaines sur tous les sites relevant de son périmètre géographique et de réaliser le *reporting* des plans de progrès. Ces directeurs se réunissent tous les trimestres pour assurer l'application cohérente des politiques Sécurité et Environnement dans l'ensemble du Groupe. Pour mettre en œuvre ces politiques, ces directeurs animent un réseau de plus de 200 responsables du management environnemental des sites industriels, logistiques et administratifs.

Ce réseau dispose d'un large éventail d'outils de gestion et de partage d'expériences (directives, guides d'application, Intranet et bases de données).

Le Directeur des Transports, au sein de la Direction des Opérations Industrielles, est en charge de mesurer et réduire les émissions de CO_2 du fret au niveau du Groupe.

Pour sensibiliser l'ensemble des salariés aux problématiques environnementales, des modules d'*e-learning* ont été développés, notamment sur la gestion éco-responsable de l'énergie et de l'environnement. Ces modules viennent compléter les formations techniques existantes que reçoivent les salariés. Par ailleurs, un Intranet Environnement est accessible par tous les employés et enrichi en continu pour informer à tous les niveaux sur nos programmes et la contribution de chacun.

3.2 Réduction des émissions de CO_2

Démarche

Schneider Electric n'est pas soumis aux quotas européens sur les émissions de carbone du fait d'une activité industrielle globalement peu émettrice comparée aux industries énergivores. Schneider Electric est ainsi classé dans les secteurs faiblement émetteurs par le CDP.

Le classement de l'entreprise par le CDP progresse tous les ans. En 2013, Schneider Electric a reçu une note de 97/100. Le Groupe a été choisi pour figurer dans le *Carbon Disclosure Leadership Index* et dans le *Carbon Performance Leadership Index*.

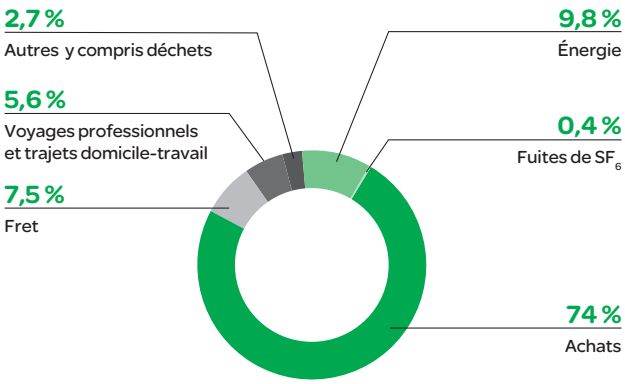
Il a défini des mesures pour réduire progressivement ses émissions de carbone.

En 2013-2014, Schneider Electric a remis à jour son bilan carbone réalisé en 2012 (sur la base des données de 2011), depuis l'activité de tous ses fournisseurs en amont jusqu'à l'activité logistique aval pour distribuer ses produits à ses clients.

Les principaux postes d'émissions restent identiques : les achats de matières premières et d'équipements représentent 74 % du total. La logistique intégrant l'amont et l'aval, jusqu'aux fournisseurs et clients de premier niveau, représente 7,5 %, dont la majeure partie sur le fret routier. Les émissions dans les bâtiments du Groupe (périmètres 1 et 2) représentent environ 10 %. Postes plus modestes, les déplacements des collaborateurs et les déchets représentent environ 6 % et 1 % respectivement.

Depuis la dernière évaluation, le Groupe a été capable d'améliorer la couverture de ses impacts carbone, notamment grâce à une meilleure précision dans la mesure de son parc immobilier et ses achats. Avec cette plus grande couverture, les émissions brutes de ces deux postes ont ainsi augmenté sur une base courante.

Les trois postes sur lesquels le Groupe a fixé des plans d'action et des objectifs ont vu leurs émissions brutes diminuer entre 2011 et 2013 : les transports payés par le Groupe (-12 %), les déchets (-10 %), et les émissions de SF_6 dans les processus industriels (-36%).



Pour rappel et pour souligner la tendance, lors du précédent programme d'entreprise sur la période 2009-2011, Schneider Electric s'était fixé comme objectifs de :

- réduire ses émissions d'équivalent CO_2 de 30 000 tonnes par an sur la totalité des périmètres 1 et 2 au sens du *GHG Protocol*[(1)], soit d'environ 15 % sur trois ans à périmètre constant par rapport à 2008 ;
- mettre en place des filières de récupération du gaz SF_6 dans 12 pays. Les premiers appareils contenant du gaz SF_6 vendus par Schneider Electric arrivent en fin de vie depuis le début 2000. L'objectif est de développer des offres commerciales structurées autour du programme "EoL" (*End of Life* ou fin de vie) qui permet de récupérer les appareils contenant du SF_6 arrivés en fin de vie auprès des clients et d'en extraire intégralement le gaz pour le recycler.

À la fin du programme de la période 2009-2011, Schneider Electric avait économisé près de 162 000 tonnes d'équivalent CO_2. L'objectif de réduction de 30 000 tonnes par an (soit 90 000 tonnes sur la durée de trois ans du programme) avait donc été dépassé grâce aux actions suivantes menées pour concourir à cet objectif :

- l'empreinte carbone (des périmètres 1 et 2) a fait l'objet d'un *reporting* mensuel au Comité de Direction de la Direction des Opérations Industrielles par le Directeur Environnement du Groupe et les trois Directeurs Sécurité et Environnement (S&E) ;
- depuis 2010, l'objectif de réduction de l'empreinte carbone est pris en compte dans la part variable de la rémunération de toutes les personnes des Opérations Industrielles qui reçoivent une prime ;
- depuis 2011, la réduction de l'empreinte carbone et les programmes d'efficacité énergétique sont pris en compte dans la part variable de la rémunération du membre du Comité Exécutif chargé des Opérations Industrielles.

Après le succès du programme de l'entreprise sur la période 2009-2011, Schneider Electric a travaillé à la définition de ses nouveaux objectifs de réduction des émissions de carbone pour la période 2012-2014, dans le cadre du programme d'entreprise *Connect*. La démarche du Groupe consiste à mesurer, contrôler et réduire les émissions de CO_2, en commençant par les plus directes sur lesquelles il a le plus d'impact et la plus grande fiabilité de mesure (correspondant aux périmètres 1 et 2 définis par le *GHG Protocol*) et en poursuivant par les émissions plus indirectes (correspondant au périmètre 3 du *GHG Protocol*).

Ainsi, pour la période 2012-2014, Schneider Electric :

- a continué de se fixer un objectif ambitieux (à moins de 0,95 %) pour limiter les émissions fugitives de gaz SF_6 sur les sites utilisant ce gaz dans la fabrication des nouveaux produits ;
- a confirmé dans le baromètre Planète & Société son objectif d'atteindre 10 % d'économies sur sa consommation énergétique ;
- a élargi son ambition sur la mesure et la réduction de son périmètre 3 en intégrant un objectif spécifique dans le baromètre Planète & Société de 10 % d'économies de CO_2 dans les transports payés par le Groupe.

Tous les indicateurs et résultats sur les économies de CO_2 sont présentés p.113-115.

Plans d'action

Actions de réduction des émissions de SF_6 et réalisations

Les économies de CO_2 réalisées par Schneider Electric sur la période 2009-2011 ont été en grande partie dues à la réduction des fuites de SF_6 dans les processus de production. Une Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (Amdec) a été déployée sur les processus de fabrication intégrant du gaz SF_6 ; il y a également eu des améliorations de processus et de mesures sur certains sites particulièrement émetteurs.

À fin 2011, les fuites industrielles de gaz SF_6 ont atteint un taux de 0,95 %. Par conséquent, en 2012, le Groupe s'est fixé pour objectif de maintenir ce taux à un maximum de 0,95 % de fuite de SF_6.

À fin 2012, le Groupe a dépassé son objectif, avec un taux de fuite de SF_6 de 0,75 %, soit l'équivalent d'environ 10 400 tonnes de CO_2 évitées par rapport à 2011 (donnée corrigée du niveau de production). Ainsi, en 2013, le Groupe a renforcé le défi en se fixant un objectif de 0,75 %.

À fin 2013, le Groupe a une nouvelle fois dépassé son objectif, avec un taux de fuite de SF_6 global qui a atteint 0,56 %, soit l'équivalent d'environ 11 500 tonnes de CO_2 évitées par rapport à 2012 (donnée corrigée du niveau de production).

En parallèle, en 2013, 669 kg de gaz SF_6 ont été récupérés auprès de produits de clients dans le cadre du programme "EoL" (voir page 64).

Économies d'énergie

Les sites de Schneider Electric sont, dans l'ensemble, peu consommateurs d'énergie, comparés aux industries énergivores. Cependant, Schneider Electric se veut exemplaire dans la réduction de ses consommations énergétiques en appliquant ses propres solutions.

Programme Energy Action

Schneider *Energy Action* est un programme de réduction continue des consommations énergétiques sur tous les sites du Groupe. Ces objectifs sont de :

- réduire les consommations énergétiques (électricité, gaz naturel et pétrole), et donc réduire les coûts ;

(1) Le Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) est l'outil de comptabilisation des émissions d'équivalent CO_2 le plus répandu dans le monde. Le périmètre 1 correspond aux émissions de gaz à effet de serre provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise. Le périmètre 2 correspond aux émissions provenant de la génération d'électricité consommée par l'entreprise. Le périmètre 3 correspond à toutes les autres émissions indirectes de l'entreprise provenant de sources qu'elle ne détient ou ne contrôle pas (transport, utilisation de produits et services, etc.).

- déployer les solutions d'efficacité énergétique de Schneider Electric sur ses propres sites ;
- démontrer le savoir-faire de Schneider Electric à ses clients ;
- sensibiliser les collaborateurs de Schneider Electric aux nouvelles solutions d'efficacité énergétique et à la manière dont ils peuvent contribuer à leur développement.

Environ 10 % des émissions totales du Groupe proviennent des consommations énergétiques de ses sites (selon le bilan carbone de 2013). Depuis 2005, Schneider Electric se fixe des objectifs de réduction annuels et publie (en interne) chaque année les consommations énergétiques de ses sites de production et de logistique dans le cadre du programme Schneider *Energy Action*. Le Groupe a atteint et, dans certains cas, dépassé son objectif de réduire de 10 % la consommation énergétique par personne et par site de production entre 2005 et 2008. L'objectif 2009-2011 de - 4 % par an et par employé a été globalement atteint à fin 2011.

Le programme d'entreprise 2012-2014 *Connect* comprend les objectifs suivants :

- réduction de la consommation énergétique de 10 % sur trois ans comparée à 2011 ;
- *reporting* des factures énergétiques et mise en place du logiciel StruxureWare *Resource Advisor* pour tous les sites de plus de 5 000 m^2 ;
- mise en place de StruxureWare *Energy Operation* sur ces sites pour le suivi en temps réel ;
- certification de systèmes de management de l'énergie suivant la norme ISO 50001 pour 20 sites ;
- identification d'opportunités de réduction de la consommation d'énergie sur tous les sites grâce à des audits *Energy Action*.

Le programme Schneider *Energy Action* utilise les activités de services énergétiques de Schneider Electric pour identifier les opportunités dans les domaines clés que sont le chauffage, la ventilation et la climatisation (CVC), certains équipements (comme les compresseurs à air), l'éclairage et des procédés industriels spécifiques.

De nombreuses initiatives et campagnes de sensibilisation sont menées en interne pour améliorer la compréhension des avantages à court et long termes de l'efficacité énergétique. Il existe également un site Intranet dédié, qui fournit des informations sur l'avancement et les résultats obtenus dans le cadre de Schneider *Energy Action*.

Ce programme a permis les réalisations suivantes de 2011 à fin 2013 :

- économies d'énergie en 2013 par rapport à 2011 de 8 % en données ajustées (climat et activités industrielles) pour les 204 sites les plus consommateurs, couvrant 85 % de la consommation totale du Groupe (sur le périmètre de *reporting* p.113-114) ;
- connexion de 334 sites à Struxureware Energy Operation ;
- connexion de 263 sites à Struxureware Resource Advisor ;
- certification ISO 50001 de 65 sites ;
- 221 sites avec un *Energy Manager* et un plan d'action de réduction énergétique ;
- environ 11 millions d'euros investis dans des projets d'efficacité énergétique, généralement avec un retour sur investissement inférieur à trois ans ;
- environ 2,7 millions d'euros et 40 millions de kWh économisés.

Energy Operation et *Resource Advisor* sont des suites logicielles de la plateforme StruxureWare de Schneider Electric, qui aide les clients, sur tout segment de marché et à travers toutes les géographies, à maximiser leur performance commerciale, tout en préservant leurs ressources, y compris l'énergie. *Energy Operation* s'applique à l'échelle des opérations et *Resource Advisor* à celle de l'entreprise.

Resource Advisor est l'application logicielle de la suite StruxureWare de Schneider Electric, à l'échelle de l'entreprise, qui fait partie de l'architecture EcoStruxure. Cette application permet un accès sécurisé aux données, rapports et synthèses utiles pour mettre en œuvre les programmes énergétiques et de développement durable.

Energy Operation est l'application logicielle de la suite StruxureWare de Schneider Electric, à l'échelle des opérations, qui fait partie d'EcoStruxure. Cette application permet la visualisation et l'analyse des données agrégées à partir de gros volumes de données énergétiques brutes qu'elle transforme en informations exploitables. Ce modèle de logiciel sous forme de service (SaaS) fondé sur le *Cloud* offre des solutions à coût réduit, une meilleure capacité de stockage de données et une solution énergétique très flexible et mobile, optimisée par les services experts de Schneider Electric.

Programme Green IT

Green IT est un programme visant à réduire les consommations électriques de l'infrastructure de technologies de l'information de Schneider Electric (centres de données, serveurs et appareils informatiques). Il adresse toutes les phases du cycle de vie des appareils informatiques et implique un partenariat étroit avec nos fournisseurs d'équipements et services pour réduire l'empreinte carbone de ceux-ci.

Les principaux objectifs sont :

- d'optimiser le nombre de centres de données et leur gestion énergétique en utilisant les produits et solutions de Schneider Electric ;
- d'assurer la formation continue de nos équipes informatiques, la mise en œuvre de plans d'amélioration continue et de bonnes pratiques pour réduire l'utilisation d'électricité de tous les appareils informatiques depuis les centres de données jusqu'à l'utilisateur final ;
- d'augmenter la part de virtualisation en déplaçant des serveurs physiques vers des instances de serveur virtuel, en s'appuyant sur un *cloud* virtuel et/ou privé dans la mesure du possible.

En 2013, les actions suivantes ont été menées :

- en Europe, les infrastructures de Ballerup (Danemark) et Nyköping (Suède) ont été centralisées en un centre de données mondial, réduisant ainsi la consommation d'énergie. Le centre de données historique de London Bridge a été déplacé vers le centre de données "vert" de Swindon, bénéficiant de son *Power Usage Effectiveness* élevé (rapport entre l'énergie totale consommée par le centre de données et l'énergie consommée par les serveurs eux-mêmes) de 1,08. D'autres déplacements et virtualisations de serveurs physiques ont permis d'atteindre plus de 80 % de virtualisation de serveurs Wintel.

  Le rétro-éclairage a été optimisé sur 15 000 téléphones IP en France pour réduire la consommation d'énergie ;
- en Amérique du Nord, un programme de transformation pour virtualiser et centraliser l'infrastructure a débuté en 2013. Un des avantages de ce programme sera la réduction de la consommation d'énergie dans les sites décentralisés, moins efficaces, par la virtualisation et la centralisation en une option plus efficace d'hébergement dans le centre de données actuel de Saint-Louis. Le pourcentage de virtualisation dans le centre de données de Saint-Louis est supérieur à 70 %, résidant

essentiellement sur l'infrastructure VCE VBlock, une solution fournie par Schneider Electric IT Business à ses clients. En 2013, entre virtualisations et déplacements, le Groupe a retiré 65 serveurs physiques qui représentent environ 20 kW ou 175 000 kWh par an.

L'objectif de virtualisation pour fin 2014 doit être supérieur à 80 % sur l'ensemble de la région, couvrant 25 sites ;

- en Asie-Pacifique, des réglages personnalisés d'options de puissance ont été déployés sur plus de 15 000 PC offrant plus de 160 tonnes d'économies de CO_2 par an. Un important projet de transformation d'infrastructure vise à atteindre jusqu'à 70 % de virtualisation d'ici fin 2015 ;
- dans les régions ibérique, sud-américaine et nord-africaine, des réglages optimisés d'options de puissance ont permis plus de 460 tonnes d'économies de CO_2 par an pour plus de 12 500 PC, 1 400 imprimantes et 1 000 serveurs Wintel ;
- la migration de plus de 120 000 PC de Windows XP vers Windows 7, commencé en 2013 pour se terminer en 2014, permettra une gestion de l'énergie plus avancée avec l'intégration de fonctions de gestion clients.

Actions de réduction des émissions liées au fret

Objectif au niveau du Groupe

Dans le cadre du programme triennal d'entreprise *Connect* et du baromètre Planète & Société, la réduction des émissions de transport de fret a fait l'objet d'un suivi particulier s'appliquant à l'ensemble du Groupe en 2012. Un objectif de réduction relative de ces émissions de 3,5 % sur la première année a été validé, avec l'ambition d'atteindre une réduction de 10 % sur trois ans.

À fin 2013, la réduction des émissions de CO_2 liées au fret a dépassé l'objectif pour atteindre 16,7 % par rapport à 2011 grâce à l'optimisation des modes de fret longue distance pour une couverture de 78 % du transport payé.

Le programme a contribué à l'économie de 180 000 tonnes de CO_2 et plus de 7 millions d'euros depuis fin 2011, tandis que l'investissement requis était proche de zéro (pas d'équipement spécifique, une professionnalisation du personnel a été menée).

Depuis 2011, les émissions brutes ont diminué malgré une hausse en 2013 due à l'augmentation du volume transporté.

Fret longue distance

Notre outil Air/Mer qui détermine le mode de transport standard en vertu d'une analyse ABC/FMR est appliqué dans le monde entier et contribue à avoir en permanence clairement connaissance du meilleur compromis entre contraintes économiques et environnementales.

En 2013, le tonnage du fret aérien représente 13,8 % des tonnages cumulés de fret aérien et maritime, contre 13,3 % en 2012, 17,9 % en 2011 et 20 % en 2010. La réduction cumulée des émissions de CO_2 dans ce domaine s'est chiffrée à 31 %.

En parallèle, une initiative lancée aux États-Unis au second semestre 2013 et qui préconise une migration du fret aérien domestique au transport routier/ferroviaire a porté ses premiers fruits à fin 2013. Elle sera maintenue en 2014.

Parmi les autres initiatives locales qui ont vu le jour, on peut mentionner :

- mise en place d'un flux d'approbation du manager pour questionner toute décision d'utiliser le transport aérien (Inde, Dubaï) ;
- validation que seul le responsable de la chaîne d'approvisionnement est autorisé à modifier le mode d'expédition (Israël) ;
- alignement des objectifs de ratio air/mer avec les équipes de gestion des stocks pour s'assurer d'objectifs communs (région EMEA) ;
- processus collaboratifs en interne et en externe : avec l'équipe de Prévision des ventes pour anticiper les implications logistiques d'événements spécifiques ; avec l'équipe Projets, pour promouvoir les expéditions par voie maritime (Brésil) ; avec les fournisseurs pour anticiper toute augmentation de la demande ; et pour rapidement revenir au mode maritime après une période d'interruption ; avec le client final qui peut accepter un mode d'expédition économique en cas de très forte demande non anticipée (Brésil) ; avec le transitaire qui peut donner l'alerte en cas de demande pour une expédition par avion pour un volume inhabituel.

Fret courte distance

En 2013, la performance est positive sur la partie route. Au total, les émissions de CO_2 sur la route ont diminué de 6,5 %. La réduction cumulée se chiffre à 4 %.

Lancée au second semestre 2013 sur les marchés matures du Groupe, la consolidation des volumes sur quelques prestataires de services logistiques stratégiques dotés de fonctionnalités d'optimisation du transport nous permet de tabler sur une nouvelle réduction potentielle sur les trois prochaines années, avec des premiers résultats mesurables obtenus d'ici à fin 2014.

Dans les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), la mise en place d'outils de systèmes de gestion du transport, dans le but également d'optimiser le réseau de transport, est en cours et délivrera l'intégralité de ses bénéfices en termes de réduction de CO_2 en 2014.

Plusieurs initiatives locales ont vu le jour dans certains pays, notamment : la mutualisation des expéditions conduisant à des charges complètes, plutôt que le mode Express (Inde) ; programme *Direct to Customer*, augmentation du nombre d'expéditions directes vers les gros clients (des Pays-Bas au Royaume-Uni et à l'Allemagne) ; amélioration du conditionnement afin de maximiser la taille des expéditions et donc d'accroître le facteur de charge (Pays-Bas) ; utilisation de véhicules à la capacité correcte qui s'adaptent en fonction de la variation des volumes de ventes de Schneider Electric (Australie) ; transférer le plus de trafic possible de la route vers une formule mer, courte distance, et route (de l'Europe vers la Russie) ; élimination de la solution Mer-Route de Barcelone à la Jordanie (*via* le Liban) par la mise en place de flux maritimes directs entre l'Espagne et la Jordanie (port d'Aqaba) ; optimisation du calendrier des charges en réduisant la fréquence des livraisons (Rectiphase en France, Barcelone en Espagne).

Participation à plusieurs initiatives clés

Concernant le transport routier, qui représente la part la plus importante des émissions de Schneider Electric, le Groupe continue à jouer un rôle très actif au sein de l'initiative *Green Freight Europe*. Cette initiative, qui regroupe aujourd'hui plus de 100 chargeurs et multinationales de la logistique, vise à promouvoir un cadre européen pour traiter des questions sur les émissions de CO_2 dans les transports. Schneider Electric est particulièrement impliqué dans les groupes de travail en charge de la mise au point d'un outil qui permettrait de reporter les émissions de dioxyde de carbone sur des bases simples et partagées.

Schneider Electric est également impliqué dans l'Association des chargeurs français dont il préside la Commission Transport et

Environnement fortement engagée en faveur du développement durable dans les transports.

Formation spécifique sur les émissions de CO_2 dans les transports

En 2013, deux modules de formation à distance (*e-learning*) ont été lancés. Le premier traite du réchauffement climatique en général et des effets nocifs des émissions de gaz à effet de serre. En 2013, 735 collaborateurs de Schneider Electric ont suivi l'un de ces modules. L'un de ces modules a également été reconnu par une association professionnelle de formation en ligne en Asie-Pacifique.

Un troisième module d'une journée de formation sur site a été conçu pour aider les managers de la fonction transport à établir des plans d'action chiffrés principalement dans le domaine du transport routier. Ce module étant à présent achevé, son déploiement est prévu en 2014.

3.3 Éco-conception

Démarche

S'il n'existe pas de contrainte légale généralisée sur l'éco-conception, la pression sur l'utilisation des ressources naturelles, le changement climatique et le respect de la biodiversité poussent tous les acteurs publics ou privés à se mobiliser autour de ces questions.

D'un point de vue clients, il est inhabituel de spécifier explicitement des critères environnementaux pour un produit, mais le fait d'avoir un "fournisseur vert" devient un prérequis.

Les clients globaux, en particulier les secteurs de la construction verte ou du transport et des pouvoirs publics, ont besoin de support pour mettre en œuvre leurs politiques environnementales, notamment pour :

- calculer et réduire leur empreinte carbone ;
- anticiper et assurer la conformité aux dispositions réglementaires, particulièrement en matière de produits chimiques ;
- faciliter l'éco-conception de leurs produits et services en fournissant toutes les informations appropriées ;
- réduire les coûts de gestion en fin de vie des installations client en optimisant leur recyclage.

Afin de poursuivre et renforcer son engagement en matière de développement durable et d'être le premier à fournir à ses clients toutes les informations environnementales dont ils ont besoin, Schneider Electric a développé *Green Premium*, une éco-marque unique, basée sur des critères clairement définis, soit par des réglementations environnementales soit par des standards internationaux. Ces critères incluent une information environnementale *ad hoc* sur les produits, accessible facilement et mondialement.

Un produit est déclaré *Green Premium* s'il satisfait aux quatre critères suivants :

- être conforme à la directive européenne RoHS, c'est-à-dire ne pas comporter l'une des six substances répertoriées par cette directive ;
- disposer des informations relatives à la présence de substances dites extrêmement préoccupantes (SVHC – *Substance of Very High Concern*) dans le cadre de la réglementation européenne REACH et en référence à la liste la plus récente ;
- disposer d'un Profil Environnemental Produit (PEP) proposant, entre autres, un bilan matière, un taux de recyclabilité et le calcul de onze impacts environnementaux dont la consommation de matières premières et d'énergie, l'empreinte carbone, la diminution de la couche d'ozone ; ce profil environnemental est établi sur tout le cycle de vie du produit, de sa fabrication à sa fin de vie ;
- disposer d'un guide identifiant et localisant les sous-ensembles ou composants nécessitant un processus de recyclage particulier, guide appelé "Instruction Fin de Vie" (*End-of-Life Instruction* – EoLI).

Dans le cadre de son nouveau programme d'entreprise *Connect*, Schneider Electric renforce son éco-marque *Green Premium* et reconduit sa communication au travers du baromètre Planète & Société.

Green Premium est le fondement de la démarche d'éco-conception de Schneider Electric. Par la connaissance des substances présentes dans ses offres et l'évaluation des impacts environnementaux, "Green Premium snapshot" permet à Schneider Electric de cibler et d'engager les améliorations de l'empreinte environnementale de ses offres futures. La conformité aux critères *Green Premium* contribue également à la préservation de la biodiversité.

Plans d'action

Éco-marque *Green Premium*

2012 a été l'année du déploiement de la campagne Marketing Environnement Schneider Electric, promouvant l'éco-marque *Green Premium*. En 2013, chaque axe de promotion a été renforcé et complété par de nouvelles informations environnementales :

- catalogue électronique Schneider Electric : les offres *Green Premium* y sont clairement identifiées et les informations environnementales regroupées de façon appropriée ;
- accès direct depuis le portail Internet Schneider Electric : les pages Web *Green Premium* explicitent de façon détaillée la démarche de Schneider Electric, ainsi que chaque critère environnemental pris en compte par *Green Premium* ;
- un portail unique *Check a Green Premium Product* : les informations Conformité RoHS, teneur en substances extrêmement préoccupantes REACH (SVHC – *Substance of Very High Concern*), Profil environnemental produit et instruction de fin de vie sont disponibles par simple requête sur les références commerciales de Schneider Electric.

En 2013, plus de 270 documents Profil environnemental produit (PEP) et plus de 170 Instructions de fin de vie (EoLI) ont été publiés en complément des centaines de documents déjà disponibles.

Associée à plus de 85 % de chiffre d'affaires réalisés par les offres conformes RoHS et disposant des informations REACH, l'ambition de Schneider Electric était de consolider ce résultat en 2013 avec 71 % des ventes mondiales de produits réalisées par des offres *Green Premium*, sur la base du chiffre d'affaires de 2012.

Le site web *Check a Product* a été consulté de par le monde en moyenne plus de 3 600 fois par mois et plus de 23 000 références de produits ont été interrogées mensuellement sur leur statut environnemental RoHS et REACH et leurs informations environnementales PEP et EoLI.

Dans le cadre du développement des nouvelles offres Schneider Electric, *Green Premium* fait partie intégrante du processus de création et d'évolution en tant que livrables incontournables pour la commercialisation d'une offre produits.

Gestion des substances

Schneider Electric est soumis à la réglementation environnementale européenne, visant particulièrement à encadrer l'usage des substances toxiques.

Le règlement REACH impose la traçabilité des substances dangereuses, la directive RoHS impose l'élimination de six substances : plomb, mercure, cadmium, chrome hexavalent, polybrobiphényles (PBB) et polybromodiphényléthers (PBDE).

Schneider Electric a mis en place les programmes RoHS et REACH dès la mise en application de ces règlements européens.

Le programme RoHS, initié en 2006, vise à éliminer les six substances citées de l'ensemble des produits. En décidant de généraliser l'élimination de ces substances à toutes ses offres de produits, concernées ou non par la directive, vendues uniquement sur le marché européen ou mondialement, Schneider Electric est allé au-delà des exigences de la directive européenne.

En 2011, la Commission européenne a publié une nouvelle directive RoHS n° 2011/65/UE, baptisée RoHS2. Celle-ci annule et remplace la précédente à compter de 2013.

Immédiatement après la publication de la nouvelle directive RoHS2 en juillet 2011 et sans attendre sa transposition en droit national par les États membres de l'UE, Schneider Electric a décidé d'adapter sa politique RoHS mondiale, comme il l'avait fait pour RoHS1. Les principales évolutions concernent le périmètre qui s'oriente vers un périmètre dit "ouvert" même s'il existe plusieurs exceptions, les exceptions technologiques avec des dates d'échéance (présence de substance interdite supérieure au seuil toléré) et le marquage CE puisque la directive RoHS2 est désormais couverte par le Nouveau Cadre Législatif de l'UE. En 2013, Schneider Electric a effectué de nombreuses études avec ses fournisseurs pour définir des solutions de substance de substitution en levant les exceptions employées jusqu'alors.

Les efforts de mise en conformité des produits se sont poursuivis en 2013, en particulier pour les nouvelles entités ayant récemment rejoint Schneider Electric. Pour les cas spécifiques d'offres très éloignées du champ d'application de la directive RoHS, comme l'appareillage moyenne tension provenant des activités de l'ex-division Distribution d'Areva, la mise en conformité RoHS se poursuivra sur les prochaines années. Toute nouvelle offre est développée en conformité avec la directive RoHS.

Des directives similaires à la directive européenne RoHS sont maintenant en vigueur ou en cours de discussion dans plusieurs pays. La décision de Schneider Electric de généraliser l'application de la directive RoHS à tous ses produits a permis d'anticiper les évolutions des réglementations dans le monde et Schneider Electric est capable d'offrir des produits conformes RoHS sur tous ses marchés (Chine, Inde, Corée du Sud, Japon, etc.).

Le programme REACH, initié en 2008, vise à :

- s'assurer que les substances utilisées par Schneider Electric et ses filiales sont dûment enregistrées et autorisées dans les applications, conformément aux exigences de la réglementation ;
- formaliser les informations à communiquer auprès des clients sur la présence et la teneur des substances dites extrêmement préoccupantes dans les produits Schneider Electric ;
- effectuer les substitutions de substances SVHC qui sont listées dans l'Annexe XIV (Substances sous autorisation de commercialisation) ; même si ces substances pourraient être utilisées dans nos produits, notre politique d'éco-conception les déclare comme substances à substituer ;
- informer sur les quantités de SVHC mises sur le marché de l'UE lorsqu'elles atteignent plus d'une tonne par an et par État membre de l'UE ;
- adapter le processus de gestion relatif aux Fiches de gestion de la sécurité en fonction des exigences de REACH.

En 2013, le programme REACH a poursuivi la prise en compte des mises à jour de la liste des substances extrêmement préoccupantes publiée par l'Agence chimique européenne (ECHA). À fin novembre 2013, la communication de leur présence et teneur portait sur 144 substances dangereuses.

Le projet CRESCENDO, initié en 2011, visant à intégrer la gestion des substances au cœur de nos systèmes d'information, a été finalisé en 2012 et mis en application en 2013. L'automatisation des rapports REACH et RoHS permet à Schneider Electric de continuer à communiquer des informations SVHC à ses clients, en dépit des évolutions de la liste SVHC tous les six mois. Le projet CRESCENDO accélère la diffusion des informations aux clients, tout en anticipant les impacts d'obsolescence sur nos offres.

Informations environnementales

L'éco-marque *Green Premium* garantit aux clients la mise à disposition des informations environnementales relatives aux offres de produits Schneider Electric telles que le Profil environnemental produit (PEP) ou l'Instruction de fin de vie (EoLI).

Le programme PEP, partie intégrante de l'approche d'éco-conception, met à disposition des clients les impacts environnementaux du produit durant son cycle de vie en respectant la norme ISO 14040. Ce programme est conduit sur l'ensemble des offres développées par Schneider Electric.

Une certification indépendante par l'association PEP ecopassport, se référant à la norme ISO 14025, apporte un gage supplémentaire de contrôles et de vérification.

Le programme EoLI intègre la notion de recyclage dans la conception des produits afin de favoriser la récupération des matières en fin de vie. Schneider Electric a développé un guide de règles de conception afin d'optimiser les coûts de fin de vie et le taux potentiel de recyclabilité de ses produits.

Ces pratiques conduisent à la publication d'informations et de recommandations pour faciliter le recyclage des sous-ensembles ou composants concernés par la directive européenne DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques). En effet, bien que la très grande majorité des offres Schneider Electric ne soit pas ciblée par cette directive, Schneider Electric met à disposition de ses clients des fiches informatives, les Instructions de fin de vie (EoLI), permettant d'identifier et de localiser ces sous-ensembles ou composants afin de les recycler par des processus adéquats et respectueux de l'environnement.

Stratégie éco-conception

En axant sa démarche d'amélioration de l'empreinte environnementale de ses offres sur la protection des personnes et de l'environnement, le changement climatique et la raréfaction des ressources, tout en traitant des aspects environnementaux avec ses fournisseurs et ses processus manufacturier et logistique, Schneider Electric a consolidé, en 2012, sa stratégie d'éco-conception en cohérence avec sa politique Environnement. Schneider Electric, en faisant valoir sa politique d'éco-conception, s'est engagé à :

- réduire les impacts environnementaux de ses produits et solutions tout au long de leur cycle de vie ;
- et donc, concevoir des produits et des solutions respectueux de l'environnement par une démarche d'amélioration continue de l'éco-conception ;
- impliquer ses fournisseurs et partenaires dans le processus d'amélioration continue afin de minimiser les impacts sur la partie amont de la chaîne d'approvisionnement ;
- mesurer et communiquer avec toutes les parties prenantes au sein de sa chaîne d'approvisionnement élargie sur l'impact environnemental de l'offre de la société.

Respect de la réglementation DEEE et équivalents

Des engagements politiques ou des réglementations visent les déchets des produits électriques en fin de vie, à l'instar de la directive européenne relative aux Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), transposée dans chacun des États de l'Union. Des réglementations similaires existent ou sont en voie de développement au Japon, en Chine, en Inde et aux États-Unis.

La directive DEEE a pour principal objectif d'augmenter le taux de valorisation des déchets électriques les plus importants, comme les téléviseurs, les réfrigérateurs et les éclairages ainsi que les matériels informatiques et de télécommunications dont la durée de vie est extrêmement courte. Cependant, la directive ne couvre à ce jour que très marginalement les équipements électriques et électroniques industriels ou de distribution électrique. Elle rend responsable le constructeur de l'équipement électrique de la mise en place et du financement de filières dédiées aux équipements électriques pour qu'ils soient collectés et traités spécifiquement. La valorisation et le recyclage sont clairement mis en avant avec des taux minima à respecter.

Bien que ses produits soient quasiment tous hors du champ de la directive DEEE, Schneider Electric s'engage activement dans une démarche responsable de gestion des déchets générés par ses produits mis sur le marché.

En tant que société responsable, Schneider Electric doit pouvoir démontrer l'existence de filières fin de vie organisées. Celles-ci doivent être financées et qualifiées pour la collecte, le traitement et le recyclage de ses produits en fin de vie dans le respect de la santé et de l'environnement.

Cette démarche, menée en collaboration avec l'ensemble des partenaires du Groupe, doit s'effectuer au niveau de chacun des États, dans une démarche d'identification et de qualification, voire d'organisation des filières pour le traitement des déchets d'équipements électriques, avec la mise en place d'indicateurs appropriés.

Programme *Green Plastic*

Ce programme d'innovation technologique vise à mettre au point les plastiques de prochaine génération en les rendant moins dangereux pour la santé et l'environnement afin d'offrir, dès aujourd'hui, des produits et des solutions en accord avec les principes du développement durable. En effet, le plastique est présent dans quasiment tous les produits Schneider Electric et la quantité d'équivalents CO_2 nécessaire pour le synthétiser est estimée à 550 000 tonnes par an. Le programme *Green Plastic* est mené en collaboration avec les activités et les équipes chargées des achats de matières et du design, et s'inscrit dans les actions du Groupe dédiées au développement durable.

Le programme poursuit une stratégie unique pour tous types de plastiques s'articulant autour de trois plans de progrès successifs. Un plastique "vert" doit ainsi :

1. être exempt de substances potentiellement toxiques et posséder en fin de vie un scénario de valorisation respectueux de l'environnement (sous forme matière ou énergie) ; en 2013, un projet a été mené avec succès pour concevoir un monomère de substitution au styrène à base de matériaux composites. Par ailleurs, des plastiques post-consommation recyclés dans le cadre de la directive DEEE ont été formulés avec succès, permettant une spécification pour le PVC rigide ;
2. être issu d'une filière de production à la fois économe en CO_2 (plastique recyclé ou plastique issu de ressources renouvelables) et être capable de limiter la demande en ressources fossiles ainsi qu'en énergie et en eau ; en 2013, deux gammes de plastiques innovants – respectivement issus de ressources renouvelables et provenant de déchets recyclés – ont été validées pour des offres de fils et d'appareils (douilles et prises) ;
3. provenir d'une ressource ne concurrençant pas la filière alimentaire, ni de manière directe ni de manière indirecte, dans le cas où la solution *Green Plastic* met à profit une matière première d'origine renouvelable. Schneider Electric est dorénavant impliqué dans un projet collaboratif, baptisé Polywood, qui recouvre le développement d'une bio-raffinerie de cellulose. Ce projet vise à mettre en place des entités de fabrication à base de sucre pour des polymères performants sans concurrencer la filière alimentaire.

La valeur ajoutée attendue par les clients en matière de plastiques "verts" porte sur deux axes majeurs :

- des applications exemptes de substances préoccupantes, incluant notamment des gammes de produits sans PVC et des plastiques ignifugés sans retardateurs de flamme halogénés ;
- des offres dédiées à l'efficacité énergétique ou au véhicule électrique revendiquant de surcroît des plastiques à très faible impact environnemental.

Afin de faire progresser la recherche dans ce domaine, Schneider Electric suit une démarche de partenariats. Le Groupe participe ainsi à des plateformes collaboratives telles que la Chaire Bio Plastiques Mines Paristech, ou encore les pôles de compétitivité Axelera (autour de la chimie durable) et Plastipolis (autour de la plasturgie), et l'Institut Carnot Polynat. L'approche par développement conjoint adoptée avec les meilleurs fournisseurs est également très fructueuse.

En participant activement au projet Polywood, Schneider Electric a concrétisé son engagement en faveur des bio-plastiques issus de ressources non alimentaires. Sous l'acronyme Polywood, ce projet collaboratif recouvre le développement d'une bio-raffinerie alimentée par des sous-produits du bois fournis par l'industrie papetière.

3.4 Éco-production

Démarche

Schneider Electric déploie la certification ISO 14001 sur tous ses sites industriels de plus de 50 personnes et ses grands sites tertiaires. Tous ces sites contribuent au *reporting*, donc aux objectifs du Groupe. L'objectif de certification permet de porter un effort continu de réduction sur les principaux impacts environnementaux des sites, reportés dans le tableau pages 113-114 :

- la consommation d'énergie ;
- les émissions de CO_2 ;
- les quantités de déchets produits ;
- le pourcentage de déchets valorisés ;
- la consommation d'eau ;
- les émissions de COV (composés organiques volatils).

Plans d'action

Certification ISO 14001 des sites du Groupe

Dès la parution de la norme de management environnemental ISO 14001 en 1996, Schneider Electric a retenu le principe de certification de ses sites. Le Groupe impose, depuis plusieurs années, la certification ISO 14001 de tous les sites industriels et logistiques de plus de 50 personnes dans les deux ans qui suivent leur acquisition ou leur création.

L'extension de cette directive interne aux grands sites tertiaires a été lancée en 2010. Le siège du Groupe en France, à Rueil-Malmaison, a ainsi été certifié en 2010. Cette extension a été réaffirmée sur la période 2012-2014 pour tous les sites tertiaires de plus de 500 personnes.

À l'échelle du Groupe, ce périmètre de certification couvre environ 70 % des collaborateurs.

Le challenge pour les années à venir consiste à maintenir ce niveau de performance en certifiant tous les nouveaux sites industriels dans un délai de deux ans après leur acquisition ou création et en continuant les nouvelles certifications des grands sites tertiaires.

Gestion des consommations industrielles

Consommations en eau

Les consommations d'eau du Groupe sont analysées en distinguant l'eau puisée dans les nappes phréatiques et celle consommée sur le réseau public. Les eaux puisées aux seules fins du refroidissement et immédiatement rejetées sans altération sont aussi suivies et font l'objet d'une comptabilisation différenciée sur certains sites depuis 2012, avec un élargissement des sites ainsi concernés en 2013.

Depuis janvier 2013, Schneider Electric reporte mensuellement les quantités d'eau consommées par ses sites et les différents usages de l'eau sont également reportés (processus, CVAC, sanitaires, cantine, irrigation). Le Groupe continue par ailleurs de suivre les consommations d'eau *per capita* à périmètre constant afin d'évaluer sa performance d'une année sur l'autre.

En 2013, la démarche globale d'éco-production a permis la réduction de 9,3 % des consommations d'eau par tête à fin 2013 par rapport à la référence de 2012 à périmètre constant. L'objectif de 3,3 % a été dépassé. Note : l'eau employée à des fins de refroidissement n'entre pas dans ce calcul pour 2013.

De manière générale, l'eau n'est pas une ressource critique dans les processus industriels de Schneider Electric.

L'eau est essentiellement utilisée à des fins sanitaires, parfois pour le refroidissement et dans certains sites pour du traitement de surface. Dans ce dernier cas, les eaux industrielles rejetées font l'objet d'un traitement en adéquation avec le polluant potentiel, et le rejet dans le milieu naturel ou dans une station fait l'objet d'un plan de surveillance.

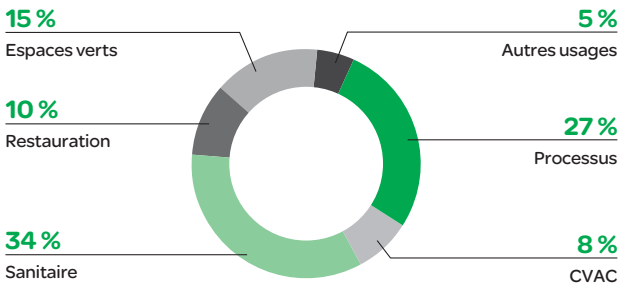
La production industrielle de Schneider Electric étant majoritairement fondée sur des processus d'assemblage manuel ou automatique de composants et sous-ensembles électriques, elle est assez peu consommatrice d'eau et a peu d'impacts sur la qualité de l'eau.

Néanmoins, en 2011, le Groupe a initié un travail d'analyse du positionnement de ses sites industriels relativement au stress hydrique des différentes zones géographiques du monde en utilisant l'outil du WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*).

En 2012, le projet "Everblue" qui vise à mieux comprendre les usages de l'eau au sein du Groupe, et donc son exposition aux risques liés à l'eau, et à réduire sa consommation a été lancé. Une attention particulière est portée sur les sites les plus consommateurs et ceux situés en zone de stress hydrique, où des objectifs de réduction de la consommation en eau accompagnés de plans d'action spécifiques sont étudiés site par site, sur une base mensuelle, depuis janvier 2013.

En 2013, Everblue regroupait 45 sites qui représentent 53 % de la consommation totale du Groupe (périmètre de reporting environnemental).

Grâce à un nouveau système de *reporting*, il est possible de reporter un usage détaillé de l'eau. Le schéma ci-après présente la ventilation des usages de l'eau au sein du Groupe **:**



Notes : les autres usages incluent des usages exceptionnels d'eau comme lors de la construction de nouveaux bâtiments.

CVAC = chauffage, ventilation, air climatisé

Ces informations permettent de mieux cibler les plans d'action dédiés aux efforts de réduction de la consommation en eau. Ils permettent également une standardisation de l'information pour une gestion des performances plus précises dans le cadre du prochain programme d'entreprise : par exemple, l'eau utilisée dans les sanitaires et en restauration sera impactée par l'évolution des effectifs et l'eau utilisée pour les processus sera impactée par l'évolution des niveaux de production.

Enfin, sur le périmètre d'Everblue, la réduction de la consommation d'eau en 2013 s'établit à 15 % par rapport à 2011 qui fait office de référence (données normalisées afin de tenir compte de l'évolution des effectifs et de l'activité). En deux ans à peine, l'objectif global du Groupe de 10 % de réduction en trois ans a été dépassé.

Consommations en énergie

Voir les plans d'action du Groupe en matière de consommation énergétique 72-73

Consommations en matières premières

Afin de proposer à ses clients des produits plus respectueux de l'environnement, Schneider Electric s'attache à miniaturiser ses produits pour économiser les ressources naturelles. Le Groupe a développé des outils de conception visant à maîtriser les contraintes thermiques et électriques, optimisant ainsi la quantité de matériaux nécessaire à la fabrication de ses produits. Le bilan matière ainsi établi pour tous ses produits est communiqué avec le Profil environnemental produit (PEP). Le choix de matériaux faciles à recycler et de systèmes de clipsage pour démonter aisément les composants facilite le traitement des matériels en fin de vie. L'analyse du cycle de vie et de la recyclabilité permet également de déterminer les points d'amélioration.

Pour en savoir plus sur le plan d'action global de Schneider Electric relatif aux PEP et aux Instructions de fin de vie, voir le chapitre consacré à *Green Premium* pages 75-77. Voir également le programme *Green Plastic* page 77.

Dans le cadre de sa volonté de réduire son empreinte environnementale, Schneider Electric porte une attention particulière à l'utilisation de matières premières recyclées. Ainsi, environ 85 % du carton utilisé en Europe, 100 % en Asie et 60 % en Amérique du Nord proviennent de matière recyclée (source : données des Achats). Concernant les métaux, Schneider Electric achète sur les marchés mondiaux, qui intègrent la matière recyclée provenant des déchets valorisés. Le PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement) a publié en 2011 un rapport dressant l'état des lieux des taux de recyclage des métaux. Au niveau mondial, 18 métaux sont recyclés à plus de 50 % parmi lesquels le plomb, l'or, l'argent, l'aluminium, l'étain, le nickel, le zinc, le cuivre et le fer, et 34 éléments ont un taux de récupération inférieur à 1 %, dont les terres rares. Le PNUE recommande en premier lieu d'améliorer la conception des produits afin de faciliter leur désassemblage et la récupération des métaux en fin de vie, et met l'accent sur la valorisation des Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Schneider Electric participe aux circuits de recyclage à travers la valorisation de ses propres déchets, avec un objectif de 85 % en 2013, et les Instructions de fin de vie de ses produits.

Gestion des déchets, rejets et nuisances industriels

Déchets

Reconnue comme l'une des sources principales de pollution mais également une ressource potentielle de matière première, la gestion des déchets est l'une des priorités de la protection environnementale.

Les principaux rejets de Schneider Electric sont constitués de déchets solides. Leur gestion fait l'objet de progrès continus. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le cadre de la certification ISO 14001 que Schneider Electric a mis en place pour l'ensemble de ses sites industriels et logistiques à travers le monde.

L'objectif de 2009 à 2011 était de valoriser 85 % des déchets dangereux et non dangereux.

En 2012, Schneider Electric a confirmé le défi de maintenir cet objectif dans le nouveau programme d'entreprise entre 2012 et 2014, en plus de l'obligation de comprendre les causes premières des 15 % qui ne sont pas valorisés.

Par conséquent, en 2013, le Groupe a entamé une consolidation globale de ses déchets dangereux, mais compte tenu des disparités des systèmes de classification selon les pays, le Groupe est en train d'affiner cette méthode de consolidation par catégorie de déchets.

Par ailleurs, grâce à une étude spécifique qu'a permise son nouveau système de *reporting*, le Groupe a confirmé la valorisation à près de 100 % des déchets de métaux.

Ces données sont enregistrées afin d'assurer leur traçabilité au niveau local. Tous les déchets sont traités par des filières spécialisées selon leur nature.

Schneider Electric note semestriellement les quantités de déchets produits et recyclés et suit ces productions *per capita*, à périmètre comparable, afin d'évaluer sa performance d'une année sur l'autre.

La démarche globale d'éco-production a permis la réduction de nos productions de déchets *per capita* en 2013 par rapport à 2012 à périmètre comparable et d'augmenter la part des déchets recyclés de 85,6 % fin 2012 à 86,7 % fin 2013 à périmètre constant (l'objectif de 85 % ayant été dépassé).

Conditions d'utilisation et rejets dans les sols

La quasi-totalité des terrains utilisés par Schneider Electric est située dans des zones urbaines ou industrialisées aménagées et n'affecte donc pas de biotopes remarquables. Aucune opération d'extraction de matériaux ou d'épandage n'est recensée dans le portefeuille d'activités du Groupe.

L'exploitation des sites ne donne lieu à aucun rejet volontaire dans le sol. Les sols des ateliers à risque sont rendus étanches par des traitements appropriés (rétention par résine). Conformément à la réglementation, les produits dangereux sont systématiquement stockés et manipulés sur bac de rétention. De plus en plus, en fonction de l'évolution des législations, les dispositifs de rétention prennent également en compte les cas de dysfonctionnements ou sinistres, incendies par exemple.

Comme chaque année, Schneider Electric a procédé en 2013 à une revue des risques de pollution de l'ensemble de ses sites industriels dans le cadre du suivi de la certification ISO 14001. Aucun incident majeur n'a été répertorié en 2013.

Rejets dans l'air et l'eau

Les rejets de substance dans l'air et l'eau sont par définition très limités, l'activité de Schneider Electric étant majoritairement une activité d'assemblage. Les ateliers spécialisés dans la fabrication de composants mécaniques font l'objet d'un suivi strict, dans le cadre de leur certification ISO 14001. Leurs rejets sont suivis localement dans le respect de la législation. Aucun débordement ou rejet majeur n'a été répertorié en 2013.

Les émissions de NOx, SOx et particules dans l'air sont suivies site par site, en fonction de leur activité de chauffage, la surveillance de ces émissions étant vérifiée au travers des audits ISO 14001. Les émissions sont ensuite suivies par les responsables de sites dans le respect des seuils définis par les réglementations locales et supervisées par les responsables de zones géographiques (voir organisation page 71). Ces émissions ne font pas l'objet d'une consolidation au niveau du Groupe.

Les émissions de COV ont, elles, été identifiées comme représentatives au niveau du Groupe et sont ainsi consolidées dans le *reporting* du Groupe.

Enfin, les émissions de type CFC et HCFC sont suivies au travers de nos climatiseurs en accord avec les réglementations. Elles ne sont pas liées à nos activités industrielles.

Nuisances sonores et olfactives

Tous les sites de Schneider Electric opèrent dans le respect des règles de nuisances sonores et olfactives.

Gestion des risques environnementaux et prévention

Le Groupe adopte une approche proactive de la gestion de sa responsabilité environnementale en lien avec ses activités actuelles et historiques. Au travers de son programme ISO 14001, il gère de manière active le potentiel d'impacts sur le milieu naturel au niveau de ses installations opérationnelles. Aucun site Schneider Electric n'est classé Seveso. Le Groupe s'attache à la conformité environnementale et à l'amélioration continue de ses impacts environnementaux significatifs, minimisant ainsi tout impact sur l'environnement. S'agissant de la gestion de ses impacts environnementaux associés à ses activités passées ou à ses acquisitions, celle-ci s'effectue au niveau régional. Chaque région fait appel à des experts externes pour enquêter et prendre en charge les impacts historiques sur l'environnement en fonction des obligations et dans l'optique de minimiser tout impact sur la santé humaine et l'environnement. En 2013, aucun nouvel impact sur l'environnement de nature significative n'a été identifié. L'ensemble de ces actions a permis de ne verser aucune indemnité en application d'une décision judiciaire en 2013.

Les sites industriels du Groupe, en lien avec l'objectif d'atteindre 100% de certification ISO 14001, disposent de procédures pour prévenir les situations d'urgence et réagir efficacement en cas de problème. Des plans d'action préventifs et correctifs s'appuient en amont sur une analyse des situations dégradées et des impacts potentiels, en partie, extraite de l'étude de danger des dossiers d'installations classées.

Par exemple, certains sites manipulant des composés chimiques en plus grande quantité sont équipés de ballons gonflables dans les réseaux d'eau pour éviter tout transfert de pollution vers l'extérieur ; d'autres, proches d'une rivière, disposent de barrages flottants.

Des exercices sont régulièrement conduits tout au long de l'année pour s'assurer que des procédures d'accompagnement existent et fonctionnent.

Une organisation nationale a été mise en place pour suivre les sites sensibles. Leurs managers participent systématiquement à une formation à la gestion de crise environnementale. Des directives, procédures et guides nationaux sont disponibles sur l'Intranet : gestion de crise environnementale, gestion des activités passées et présentes, prévention des risques de pollution, etc. Leur application est vérifiée par des audits internes.

4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs

4.1 En bref

Contexte et ambition

Les hommes et les femmes de Schneider Electric sont le cœur de la réussite du Groupe. C'est en valorisant leur diversité, en accompagnant leur développement professionnel et en leur assurant des conditions de travail qui préservent leur santé et leur sécurité que Schneider Electric mobilise et motive ses collaborateurs.

Les Ressources Humaines sont un acteur majeur pour accompagner le développement de Schneider Electric dans le contexte évolutif de son activité. Cette croissance est caractérisée par une internationalisation soutenue, de nombreuses acquisitions, l'augmentation des effectifs dédiés à la vente de solutions et de services, tout en maintenant une part de cols bleus proche de 50 %.

La politique Ressources Humaines de Schneider Electric s'articule autour d'engagements forts et de services partagés :

- toutes les entités du Groupe participent à l'élaboration des politiques de Ressources Humaines et les appliquent dans leur périmètre, garantissant une cohérence globale tout en s'adaptant aux réalités économiques, législatives et culturelles locales ;
- tout salarié, sur la base de ses compétences, doit être traité avec la même équité en termes d'emploi, de recrutement, d'identification de talent, de mobilité, de formation, de rémunération, de santé et de sécurité (processus et politiques communs) ;
- un effort tout particulier est accordé à la communication des orientations stratégiques de l'entreprise auprès des collaborateurs afin de leur permettre de donner du sens à leur contribution ;
- la formation est également l'un des outils prioritaires qui doit permettre d'assurer l'adaptation continue des collaborateurs aux nouvelles évolutions de l'entreprise.

Schneider Electric encourage chaque employé à être l'acteur principal de sa gestion de carrière, avec le soutien de son manager, de son responsable RH et grâce aux outils mis à sa disposition, notamment sur l'Intranet. Les employés ont un rôle important à tenir dans les évaluations de performance et le développement de leurs compétences.

Trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *Connect* (2012-2014) :

Objectifs à fin 2014	2013	2012	2011
1. **30 %** de réduction du ***"Medical Incident Rate"*** (MIR)	- 47 % ▲	- 23 %	-
2. **63 %*** de résultat de notre ***"Employee Engagement Index"***	60 % ▲	55 %	-
3. **30 %** de **femmes** dans notre *pool* de talents (2 500 personnes env.)	28 % ▲	27 %	23 %
4. **1 jour de formation** par an pour chaque salarié	67 % ▲	-**	-
5. **300 sites** reconnus "***Great place to work – Cool sites***"	224 ▲	-**	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.
▲ Indicateurs 2013 audités.
** Un nouvel objectif a été défini à partir de 2014 pour cet indicateur : 63 % au lieu de 70 % à fin 2014. Avec 63 %, le Groupe se fixe comme ambition d'être 10 points au-dessus de la moyenne de son secteur (source : Aon Hewitt)*
*** Ces indicateurs sont reportés à partir de 2013. Les outils pour leur reporting ont été déployés en 2012.*
Se reporter aux pages 105 à 108 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour l'analyse des résultats (pages 81-83 pour l'indicateur 1, 83-84 pour l'indicateur 2, 89 pour l'indicateur 3, 87 pour l'indicateur 4 et 84 pour l'indicateur 5).

Organisation

Depuis 2009, le service des Ressources Humaines a été structuré autour de trois rôles principaux pour mieux répondre à ses missions :

- le *Business Partner* RH est un partenaire du quotidien des managers, travaillant sur la stratégie d'activité et déterminant les besoins en Ressources Humaines nécessaires pour permettre à l'entité d'atteindre ses objectifs commerciaux. Il joue également un rôle central dans l'anticipation des compétences requises, du développement des employés et de la gestion des relations avec le personnel ;
- les Solutions RH apportent et développent des solutions globales répondant aux enjeux stratégiques7de l'organisation dans des domaines clés : rémunération, avantages sociaux, développement du capital humain, formation et gestion de la performance. Des équipes régionales sont mobilisées afin de mieux prendre en compte l'internationalisation des activités du Groupe ;
- les Opérations RH assurent la logistique et l'administration de ces solutions (salaires, recherche de candidats, mobilité et programmes de formation), au travers notamment de centres de services partagés visant à optimiser l'efficacité et les coûts.

En 2012, le Groupe a créé une nouvelle structure plus cohérente de *Business Partner* RH (BPRH) destinée aux *front-offices* au niveau des pays. Désormais, tous les BPRH chargés d'accompagner des activités de *front-office* sont gérés par les RH du pays en question. Le Groupe a mis en place cette organisation afin d'améliorer la couverture et la cohérence des activités RH et d'accéder à un marché de l'emploi local plus étendu. Ces BPRH disposeront de missions indirectes au sein de leur activité (ligne ou RH) afin de faire respecter et de représenter les spécificités de cette activité. Le même modèle est également appliqué aux *Finance Business Partners*.

Les *Business Partners* sont rattachés au Directeur général ou Sous-Directeur général Finance et RH ou au manager pour les Opérations Industrielles, la R&D, les Directions fonctionnelles, les lignes d'activité.

Les rôles n'ont pas été immédiatement impactés au niveau régional, mais ils seront analysés afin de déterminer s'ils nécessitent une adaptation.

4.2 Santé et sécurité des collaborateurs

Démarche

Schneider Electric considère la santé et la sécurité de ses collaborateurs comme une valeur centrale. La philosophie de travail du Groupe est la suivante : "Même un seul blessé, c'est trop". À cette fin, il continue de s'appuyer sur ses systèmes et processus de santé et de sécurité solidement établis, comme ses Systèmes de santé et sécurité professionnelles (OHS) et le Système de production Schneider (SPS), pour s'améliorer en matière de sécurité et mettre en application la sécurité sur le lieu de travail de manière uniforme sur une base mondiale. Ses Directives sur la sécurité mondiale et le Manuel du collaborateur fixent une ligne directrice claire pour une fabrication, un assemblage et une distribution en toute sécurité de ses produits. Ses préconisations en matière de sécurité sont les suivantes :

- la sécurité relève de la responsabilité de chacun ;
- toutes les blessures et pathologies professionnelles peuvent être évitées ;
- l'encadrement a une responsabilité dans la formation des collaborateurs pour qu'ils apprennent à travailler de manière sûre ;
- travailler de manière sûre est une condition d'emploi ;
- prévenir les incidents de sécurité et les blessures participe du succès de l'entreprise.

Plans d'action

En 2013, l'examen des dangers et des blessures survenues à des employés a conduit à l'élaboration de plans d'action articulés autour de quatre domaines prioritaires :

- la sécurité de l'organisation des services en plein essor, notamment pour ce qui est de la sécurité électrique ;
- la normalisation des pratiques de sécurité concernant les chariots industriels à moteur (PIT) ;
- la normalisation des pratiques de sécurité concernant le verrouillage et la signalisation des équipements ; et
- la sécurité des employés lorsqu'ils se déplacent entre leur résidence et leur lieu de travail.

Les plans d'action en résultant ont amélioré les processus et procédures associés à la sécurité des sites professionnels, à la sécurité électrique, à la gestion des PIT et à la mise en service sécurisée des équipements, conduisant à une adoption généralisée et uniforme de ces pratiques. Nombre des blessures les plus graves se sont produites lors du trajet domicile-travail des collaborateurs. Pour ce plan d'action, priorité a été donnée à la révision des risques autour de nos sites et à la communication sur des pratiques de déplacement sûres entre le domicile et le lieu de travail. Schneider Electric a lancé une campagne de communication et conçu une session de formation en ligne interne pour contribuer à réduire le potentiel d'incidents lors des déplacements domicile-travail.

Figurent parmi les actions complémentaires conduites en 2013 :

- alertes de sécurité – introduction d'un système d'alerte global pour communiquer rapidement sur les événements graves et les actions correctives qui y sont associées ;
- évaluations annuelles de sécurité et d'environnement (Asea) – le plan d'action consistait à mettre en place les Asea au niveau mondial ; l'Asea est un système d'audit interne centré sur les composantes de sécurité et d'environnement critiques qui s'appliquent à une échelle mondiale pour valider la conformité aux processus, pratiques et procédures OHS et environnementaux standardisés ;
- Système de production Schneider (SPS) – pour assurer l'amélioration continue des programmes de sécurité et d'ergonomie, la phase I du plan d'action SPS a été lancée en 2013 ; ce plan d'action est axé sur des thèmes d'ergonomie essentiels tels que les pratiques professionnelles, la formation, la manipulation du matériel et la communication ;
- GlobES (*Global Environment and Safety*) – il s'agit de la première mise en œuvre sur une année pleine de ce nouveau système de gestion des données de sécurité et d'environnement ;
- OHSAS 18001.

Objectifs

Schneider Electric utilise trois indicateurs principaux pour mesurer la performance Santé & Sécurité au travail. Le premier indicateur est le *Medical Incident Rate* (MIR) qui mesure le nombre de cas médicaux par million d'heures travaillées. Cet indice permet d'évaluer les risques au travail de manière approfondie et de prévoir des mesures de correction pour éliminer les incidents récurrents et prévenir les risques de blessures. Le Groupe utilise le *Medical Incident Rate* comme indicateur clé de performance au niveau mondial depuis 2010, avec l'objectif de le réduire de 10 % par an.

Les deuxième et troisième indicateurs sont le *Lost-time Incident Rate* (LTIR) et le *Lost-time Day Rate* (LTDR). Le LTIR mesure le nombre de cas médicaux entraînant des jours d'arrêt de travail par million d'heures travaillées. Ces cas d'arrêt de travail permettent de déterminer la gravité du problème de santé. La gravité de ces cas est indiquée par le LTDR qui mesure le nombre de jours perdus dus à des cas médicaux avec arrêt de travail par million d'heures travaillées. Schneider Electric utilise le LTIR et le LTDR comme indicateurs clés de performance au niveau mondial depuis 2012, en remplacement d'indicateurs similaires employés jusqu'alors. Ces deux indicateurs ont également un objectif de réduction de 10 % par an.

Les résultats obtenus en 2013 pour le MIR, le LTIR et le LTDR se présentent comme suit :

- MIR 2012 = 3,44 ; MIR 2013 = 2,36 ; réduction de 31 % ;
- LTIR 2012 = 1,42 ; LTIR 2013 = 1,18 ; réduction de 17 % ;
- LTDR 2012 = 47,98 ; LTDR 2013 = 38,67 ; réduction de 19 %.

Certifications

En 2009, Schneider Electric a commencé à mettre en place des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail qui remplissent, voire dépassent, les critères des normes ILSO/OHSAS 18001. En 2011, le Groupe a revu les critères utilisés pour inclure spécifiquement la certification OHSAS 18001 (ou équivalent) sur tous ses sites de production et de logistique (sites comptant plus de 50 collaborateurs et dans les deux ans suivant leur création ou acquisition). Le déploiement de ce programme est achevé à 78 % à fin 2013.

Formation et communication

La formation et la communication sont des éléments clés du programme de Schneider Electric en matière de Santé & Sécurité. Le Groupe s'engage à sensibiliser ses collaborateurs et sous-traitants à la sécurité et à les former sur des tâches spécifiques, afin de leur fournir les connaissances nécessaires pour travailler en toute sécurité. En 2013, une nouvelle priorité a été accordée à s'assurer que tous les employés reçoivent un minimum de sept heures de formation par an (se reporter page 84), y compris la formation liée à OHS. De nouvelles sessions de formation à la sécurité mondiale continuent d'étoffer le programme de formation à la sécurité hébergé sur la plateforme de formation mondiale, *My Learning Link*, qui permet de suivre les demandes et le déroulement des formations.

La communication est essentielle pour conduire un programme OHS mondial avec efficacité. Nous faisons appel à de nombreuses techniques de communication pour partager les inquiétudes OHS, ainsi que les meilleures pratiques, les succès et autres en la matière. Parmi les nouvelles opportunités de communication mises en place en 2013 figurent un nouvel outil en ligne, *Spice*, et un outil de partage de documents, *Box*. La formation et la communication ont également été renforcées par l'utilisation de séminaires en ligne couvrant des thèmes de formation liés à la sécurité, des rapports de performance et des mises à jour des plans d'action. La plupart de ces séminaires sont enregistrés en vue de leur utilisation continue comme support de formation et ils sont partagés au niveau mondial. Des lettres d'information régionales, des résultats de performance mondiale, des alertes Sécurité & Environnement, des supports de formation et autres sont disponibles sur le site Internet, renforçant les liens OHS entre les pays et les régions.

Focus sur la gestion du stress

La gestion du stress au travail est assurée par la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Des mesures efficaces sont en place au niveau local pour aider à réduire le stress au travail. En Amérique du Nord, par exemple, les Ressources Humaines participent à la réduction du stress grâce à des actions d'incitation et de communication privilégiant un mode de vie sain (exercice, régime alimentaire, arrêt de la cigarette, gestion du stress, médecine préventive, etc.) à la fois au travail et en dehors. Dans la zone Asie-Pacifique, les Ressources Humaines traitent la gestion du stress en proposant des conférences sur des thèmes de santé, des cours de yoga ou de sport, des séances d'étirement et des informations annuelles sur la protection sociale.

En France, il existe un programme concernant les risques psychosociaux entraînés par le stress au travail, qui permet d'identifier et de travailler sur les facteurs de risque. Schneider Electric a développé et déployé un outil de gestion pour prévenir les risques psychosociaux. Cet outil comprend un module de formation, une collecte de données pertinentes et un guide à lire pour identifier les facteurs qui contribuent aux risques psychosociaux au sein d'une entreprise. Ainsi, 39 sites ont reçu la

formation, 28 sont en cours de diagnostic et 25 ont commencé à mettre en place des plans de mesures correctives. Un deuxième outil de gestion est déployé pour aider les personnes souffrant de problèmes de santé liés au travail à conserver leur emploi et pour prévenir les sources de stress au travail qui peuvent affecter la santé mentale et physique. Un accord sur la prévention des risques psychosociaux a été signé entre la Direction et les syndicats. Il fixe un cadre aux plans d'action à mettre en œuvre au sein de Schneider Electric Industries et de Schneider Electric France. La sensibilisation des employés, des responsables et des RH est une priorité du plan de formation 2013. Des parcours d'apprentissage ont été créés et adaptés aux besoins des activités.

Dans notre enquête "One Voice" d'engagement des employés, une question concerne l'équilibre vie privée - vie professionnelle : "l'équilibre entre mon travail et mes engagements personnels est juste selon moi". À fin 2013, le taux de satisfaction est de 61 % au niveau du Groupe sur cette question.

Illustrations

Pour la première fois, Schneider Electric a consacré un jour pour reconnaître et célébrer la sécurité lors de sa Journée mondiale de la sécurité qui s'est déroulée le 20 novembre 2013. L'objectif de cette journée était de célébrer les réalisations, sensibiliser les employés, se souvenir des disparus et s'engager sur la prévention. Les sites ont organisé des commémorations, des cérémonies de remise de prix et pris des engagements pour travailler en toute sécurité.

Schneider Electric continue à recevoir des marques de reconnaissance pour la solidité de son programme Santé & Sécurité, à la fois sur le plan externe et interne. En 2013, plus de 250 prix ont été attribués par le *National Safety Council* aux différents sites du Groupe à travers le monde.

4.3 Engagement des collaborateurs et attraction des talents

Démarche

Attirer et développer les talents est indispensable pour inscrire la réussite de Schneider Electric dans la durée. Le Groupe cherche à devenir la "meilleure entreprise" où il fait bon travailler et travaille en permanence sur l'environnement et la motivation de ses collaborateurs pour qu'ils soient les acteurs de leur propre progression de carrière. Pour y parvenir, le Groupe leur donne accès à des formations, à des solutions de développement et aux dernières opportunités d'emploi, tout en mettant à leur disposition un panel de ressources facilement accessibles.

Le Groupe cherche également à se forger une marque d'employeur forte et communique sur la promotion des valeurs employeur, en relation étroite avec les valeurs de la marque Schneider Electric. En tant qu'entreprise mondiale, Schneider Electric offre des opportunités dans un large éventail de carrières qui font une véritable différence sur le plan personnel, social et commercial. En définissant en permanence ce qui fait l'"essence" de Schneider Electric, les carrières peuvent être valorisées et le potentiel des individus se révéler, tout en coïncidant avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise.

Valeurs de la marque Schneider Electric

Les valeurs de Schneider Electric sont les principes fondamentaux qui définissent le Groupe et sa marque :

- Nous nous soucions de nos clients, de notre planète et de nos collègues.
- Nous connectons nos collaborateurs en leur offrant un cadre de travail collaboratif, centré sur les besoins des clients.
- Nous recherchons en permanence l'ouverture et la flexibilité et nous encourageons nos équipes à faire preuve d'innovation pour trouver les bonnes solutions au service de nos clients.
- Nous nous sommes engagés à tirer le meilleur parti de votre énergie pour offrir un développement durable à notre planète.

Total Employee Experience

Le programme *Total Employee Experience* est une approche collaborative qui permet d'autonomiser les employés à chaque étape de leur carrière. *Total Employee Experience* fournit aux responsables les outils nécessaires pour encourager les employés motivés et permet aux Ressources Humaines de jouer un rôle stratégique dans la création d'une organisation globale prospère. Ce programme s'articule autour de sept dimensions : Attirer (politique de marque d'employeur), Recruter (faciliter le recrutement et l'intégration des employés dans le cadre de la culture de l'entreprise), Performer (mesurer la performance individuelle des employés), Évaluer (priorité au *feedback*), Reconnaître (exposer et récompenser les employés), Développer (étoffer les aptitudes et les compétences par la formation et une culture de l'apprentissage) et Évoluer (encourager la mobilité interne et la progression des carrières). Chacune de ces dimensions est soutenue par des processus et des outils.

Plan d'action

Engagement du personnel

Mise en place en 2009, l'enquête interne *OneVoice* a été conçue pour mesurer la satisfaction des employés. Elle a évolué pour inclure à présent le niveau d'engagement des collaborateurs en plus de leur degré de satisfaction, afin d'obtenir une vision plus globale du sentiment des salariés sur le terrain.

L'enquête *OneVoice* en chiffres :

- 100 % des employés sondés deux fois par an, ce qui revient à :
  - 87 000 e-mails envoyés,
  - 53 000 personnes contactées *via* les "kiosques" sur 288 sites de production,
  - 2 500 responsables recevant un rapport dédié ;
- un taux de participation en amélioration constante, passant de 62 % en 2011 à 66 % en 2013.

Les employés doivent remplir un court questionnaire qui mesure leur engagement, six facteurs de motivation et leur inclinaison à recommander Schneider Electric en tant qu'employeur modèle. Cet outil permet d'identifier les axes clés d'amélioration sur les principaux facteurs d'engagement.

Les résultats de cette étude analysés par pays et par entité permettent d'améliorer de manière régulière l'engagement des collaborateurs vis-à-vis des processus et des projets, dont la bonne exécution détermine à la fois le succès de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et la satisfaction de ses clients.

Les responsables sont également impliqués dans le processus : plus de 2 500 managers (qui comptent plus de 20 personnes dans leur équipe et plus de 10 personnes interrogées) reçoivent un rapport personnalisé. Suite à la communication des résultats, ils doivent organiser des sessions de *feedback* avec leurs équipes afin d'entretenir le dialogue et de formuler les plans d'action correspondants.

Un indicateur de performance clé pour le Groupe est l'*Employee Engagement Index*, qui est également inclus dans le baromètre Planète & Société. Cet indice permet de comparer la situation de Schneider Electric avec celle des meilleurs employeurs du secteur et des meilleurs employeurs dans certaines régions clés du monde. En 2013, l'indice d'engagement du personnel au niveau du Groupe s'élevait à 60 %, au-dessus de la moyenne du secteur qui s'établit à 53 % (source : Aon Hewitt). Un nouvel objectif a été défini à partir de 2014 pour cet indicateur : 63 % au lieu de 70 % à fin 2014. Avec 63 %, le Groupe s'est fixé comme ambition d'être 10 points au-dessus de la moyenne de son secteur. Pour ce type d'indicateur qui mesure l'engagement des employés, chaque point est un enjeu. Pour rappel, le Groupe a commencé la mesure de cet indicateur en 2012 avec 55 %.

Plus important, Schneider Electric suit de très près le pourcentage d'employés qui sont informés de l'existence d'un plan d'action après l'enquête. Notre objectif, à fin 2014, est de parvenir à un taux de 80 % de nos collaborateurs ayant connaissance de ces actions. En 2013, ce chiffre s'établissait à 73 % (contre 68 % à fin 2012).

Le programme emblématique *Cool Sites*

Le Groupe essaie d'avoir un impact positif sur ses employés avec son programme *Cool Sites* qui aide les sites du Groupe à mettre en place des environnements de travail attractifs, inspirants et motivants pour les employés. Lié au programme "Un lieu de travail motivant" de "Connect People", *Cool Sites* entend favoriser le bien-être et une meilleure collaboration, permettre aux salariés d'expérimenter les solutions et produits du Groupe et conférer à chaque site du Groupe sa propre identité distincte. La certification *Cool Site* est réinitialisée chaque année afin de garantir la qualité du programme dans la durée.

Une première évaluation du nombre de *Cool Sites* a été réalisée fin 2012 : l'objectif d'atteindre 60 *Cool Sites* (soit 20 500 employés) a été dépassé, avec 82 sites dans 25 pays, pour un effectif de 33 600 employés, qui ont obtenu la certification *Cool Site*. Cet indicateur a été inclus dans le baromètre Planète & Société ; les premiers résultats obtenus seront publiés et audités à partir de 2013. Le programme s'est depuis poursuivi et concerne plus de 78 000 employés travaillant sur 224 sites dans 50 pays.

D'ici à fin 2014, le Groupe entend toucher un minimum de 80 % de ses effectifs à travers le monde. Cela représente quelque 100 000 personnes sur plus de 300 sites dans 60 pays.

Politique de marque d'employeur

Notre proposition de valeur en tant qu'employeur

À mesure que le Groupe évolue, il en va de même de sa proposition de valeur en tant qu'employeur. Tisser un lien émotionnel par rapport au choix de Schneider Electric en tant qu'employeur est fondamental non seulement pour attirer les meilleurs profils et être un employeur de choix, mais aussi pour créer un écho chez les employés qui le perçoivent comme une forme d'encouragement, de motivation et d'inspiration. Les employés comprennent que grâce à leurs efforts, ils connaîtront le succès personnel et dynamiseront leur carrière. La transmission de ce message par la promotion de la culture de l'innovation de Schneider Electric, son envergure internationale et ses références dans la gestion énergétique, conjugués à l'autonomisation personnelle, sont autant d'éléments au cœur de cette approche. Un programme de travail est en cours pour refléter cela dans notre activité de politique de marque d'employeur.

Programme emblématique *Go Green in the City*

Lancé en 2011 par Schneider Electric, *Go Green in the City* est un concours international annuel qui s'adresse aux étudiants des universités et écoles d'ingénieur et de commerce du monde entier, avec pour enjeu de trouver des solutions innovantes de gestion de l'énergie. Cette initiative mondiale a, à présent, pour vocation d'attirer des femmes récemment diplômées pour un stage ou un emploi. En 2013, le concours a élargi son champ d'action en ouvrant ses portes aux étudiants de 19 pays stratégiques (Brésil, Russie, Inde, Chine, France, États-Unis, Allemagne, Turquie, Pologne, Taïwan, Thaïlande, Indonésie, Malaisie, Philippines, Corée, Vietnam, Singapour, Canada et Mexique), dans plus de 90 écoles cibles.

Les candidats doivent présenter une étude de cas sur le thème des solutions énergétiques dans la ville. Par binôme (avec au moins une femme dans chaque), les étudiants ont proposé des solutions viables de gestion énergétique dans cinq domaines essentiels de la gestion d'une ville : le résidentiel, l'université, le commerce, l'eau et l'hôpital. Les meilleures propositions devaient concilier la demande croissante en énergie avec le progrès social et la protection de l'environnement.

Partenariats avec les universités

Depuis 2011, de nombreux partenariats ont été noués avec les plus grandes universités mondiales : Moscow Power Engineering University, Université du Caire, Insead, HEC, ParisTech, Supelec, College of Engineering of Bangalore (BMS), Shanghai JiaoTong University, Peking TsingHua University, University of Toronto, University of California Berkeley et Northwestern University Kellogg. En 2012, de nouveaux efforts ont été entrepris avec les établissements ciblés au niveau mondial : les Activités et les Directeurs RH se sont impliqués efficacement pour rendre visite aux étudiants, et des opérations de promotion ont été réalisées sur les campus dans le domaine de la gestion de l'énergie.

Schneider Electric parraine l'*International Student Energy Summit*

Schneider Electric a été le partenaire associé de l'édition 2013 de l'*International Student Energy Summit* qui s'est tenu à l'Université norvégienne des sciences et des technologies. Cet événement a réuni plus de 400 étudiants internationaux venus de 64 pays pour discuter et questionner le paysage actuel de l'énergie.

Démontrant sa bonne compréhension et son soutien aux marchés émergents, Schneider Electric a décidé de parrainer la participation d'étudiants venus des pays BRIC à cette opération qui a duré trois jours.

Par des interactions avec des étudiants venus des plus grands établissements mondiaux dans le domaine de l'énergie, Schneider Electric a montré son engagement en faveur de la recherche et encouragé les jeunes à réfléchir et communiquer leurs idées créatives sur l'impact que notre monde exercera sur le paysage mondial de l'énergie dans l'avenir.

Prix et récompenses

En 2013, le Groupe a figuré dans le classement Universum des 50 employeurs les plus attractifs du monde pour la seconde année consécutive, dans la catégorie ingénieur, en accédant à la 45e place. Il a également été distingué en tant qu'employeur idéal du secteur de l'ingénierie et de la production industrielle.

Ces classements reposent sur la nomination de quelque 200 000 étudiants en écoles de commerce et d'ingénieur issus des meilleures universités des 12 premières puissances économiques mondiales : Australie, Brésil, Canada, Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Japon, Russie, Royaume-Uni et États-Unis. Ces recherches sont menées par Universum, un cabinet de conseil leader dans la recherche mondiale et la politique de marque d'employeur.

Portail Carrières Schneider Electric – *TalentLink Recruitment*

Dans le cadre du projet d'unification des portails et sites Internet existants du Groupe, le Portail Carrières Schneider Electric a été réaménagé sous la forme de *TalentLink Recruitment* afin d'attirer plus efficacement tous types de candidats potentiels, y compris les candidats internes. L'accent a été mis sur la spécialisation du Groupe dans le domaine de la gestion de l'énergie.

4.4 Développement des talents et compétences

Les initiatives du programme *Connect* telles que la digitalisation, la simplification, la croissance des activités de service ou la "chaîne logistique sur mesure" nécessitent une adaptation continue et une amélioration des compétences. C'est pourquoi la formation est au cœur de la politique des Ressources Humaines de Schneider Electric.

Démarche

Schneider Electric accorde une grande place au Programme mondial d'accélération des talents. Dans le cadre de cette accélération, le Groupe s'attache non seulement aux nouvelles économies et à la diversité des genres, mais également à l'amélioration des réflexes managériaux pour identifier et piloter des employés qui affichent un potentiel d'exception.

À cette fin, le déploiement d'outils de gestion de la performance a été généralisé à tous les niveaux de l'entreprise : entretiens individuels de compétences, appelés entretiens de développement, entretiens annuels de performance, évaluations semestrielles permettant d'examiner les progrès et d'ajuster les objectifs et "*people reviews*". Grâce à toutes ces ressources, le Groupe surveille et évalue en permanence la performance individuelle et collective, et identifie les meilleurs potentiels. Ces outils ont permis d'introduire davantage d'objectivité et une meilleure individualisation des décisions dans les domaines de la gestion des carrières, de la rémunération et de la reconnaissance. En 2013, le Groupe a commencé à travailler à l'amélioration de ces processus par la conception et le déploiement d'un nouveau système d'information RH qui sera mis en œuvre pour les processus de gestion des talents au cours de l'année 2014.

Plan d'action

Programme 3E

Schneider Electric a mis en place le programme 3E pour encourager le développement optimal des compétences. Ce projet combine une expérience professionnelle appropriée (*Experience*), des méthodes de *feedback* et de *coaching* managérial (*Exposure*) et un investissement adapté dans la formation (*Education*).

À travers ce modèle, l'ambition du Groupe est que chaque salarié bénéficie d'un plan de développement de ses compétences personnalisé, élaboré avec son manager et complété par des revues régulières de sa carrière et de ses compétences. Un outil 3E permettant aux employés et managers de sélectionner les activités proposées dans le cadre de 3E a également été mis en place dans certains pays.

Innovation dans la formation

Apprentissage collaboratif : un certain nombre de réseaux d'apprentissage utilisant des outils de médias sociaux en ligne pour élaborer des groupes d'apprentissage collaboratif sont actifs. Ces groupes ont été créés autour d'intérêts communs tels que les Nouveaux arrivants, les Équipes projets de formations, les programmes de *leadership* d'entreprise, etc.

Apprentissage numérique : certaines académies, comme l'Académie des opérations industrielles ou l'Académie de création d'offres, ont travaillé dur pour transformer leur offre de formations sous forme de cours en classe en programmes d'apprentissage en ligne ou programmes mixtes. Les compétences transversales, comme les langues étrangères, sont enseignées par des modules d'autoformation en ligne tandis que des salles de classe virtuelles pour du *coaching* en ligne ont été mises au point pour accompagner le programme *One Leadership*.

Terminaux mobiles : conscient de la nécessité d'une mise à disposition en ligne, le Groupe a lancé des études pour définir des plans d'action afin d'augmenter le nombre d'offres de formation accessibles par l'intermédiaire d'un terminal mobile.

L'organisation de la formation et du développement

Académies mondiales

Les cursus des académies sont bâtis à l'aide des conclusions de la planification des effectifs (se reporter page 87). Schneider Electric bénéficie d'un réseau de consultants internes en Solutions d'apprentissage. Basés dans les différentes régions géographiques, ces derniers épaulent les managers et responsables RH pour identifier la solution d'apprentissage qui correspond aux besoins de leurs employés.

Le Groupe dispose de "*business academies*" pour former ses clients et ses salariés à ses produits, solutions et services.

L'Université des Solutions en est un exemple. L'organisation RH en charge des Solutions d'apprentissage s'est associée à la Direction Solutions et Clients Stratégiques et aux responsables d'activité pour développer l'Université des Solutions afin d'accélérer le développement des compétences stratégiques dans les solutions et services. Des certifications métiers et des programmes *Coaching & Managers* sont proposés aux employés (gestionnaire de comptes, représentant commercial, architecte solutions, équipes projets et services, etc.). À fin 2013, 5 000 personnes dans 70 pays avaient été certifiées et plus de 12 000 employés avaient entamé un parcours de certification.

Nos offres mondiales de formation sont conçues par les "Académies", en coopération étroite avec les responsables d'activité. Parallèlement au développement de compétences "*Solutions & Leadership*", Schneider Electric élabore des projets dans des domaines fonctionnels clés :

- Opérations Industrielles : l'Académie des Opérations Industrielles a été créée pour fournir à chaque professionnel au sein de la Direction des Opérations Industrielles l'opportunité d'apprendre et de développer ses connaissances, capacités et compétences dans les sept domaines que sont la Sécurité et l'Environnement, la Qualité et la Satisfaction Client, les Achats, la Production, la Planification de la chaîne d'approvisionnement, la Logistique et l'Industrialisation. En 2012, le Groupe a renforcé l'Académie des Opérations Industrielles qui compte maintenant des membres dans chaque région afin de mieux comprendre les besoins, tant du point de vue des Opérations Industrielles qu'en fonction des besoins et contraintes locaux, de concevoir une offre qui leur soit adaptée et de gérer son déploiement dans toutes les entités locales des Opérations Industrielles. Plus de 20 000 employés des Opérations Industrielles ont été formés, dont 10 000 ont reçu plus d'une journée de formation et, en moyenne, chaque col blanc a consacré plus de six heures à de la formation en ligne, ce qui reflète la forte progression et la solide acceptation de l'apprentissage numérique au sein de Schneider Electric ;
- Recherche et développement : l'Académie de Création d'Offres répond aux besoins du processus de Création d'Offres (*Offer Creation Process* – OCP) pour garantir des niveaux de compétences adaptés chez les collaborateurs de R&D à l'échelle internationale. Notre gamme d'offres de formation couvre entièrement le cycle de vie OCP, en abordant des compétences telles que la gestion de projet, la conception et l'expérimentation, les processus R&D, les logiciels, etc. 2013 a vu le lancement d'une nouvelle offre sur la cyber-sécurité ainsi que le développement de cours en ligne pour l'ingénierie des systèmes ciblés sur l'intégration des technologies. Notre programme de développement de formation pour 2014 sera principalement orienté sur le comblement des écarts de compétences des fonctions OCP critiques qui seront identifiés par le biais de revues de carrières et de compétences ;
- Ventes par les Partenaires : l'Académie d'Excellence commerciale est destinée à préparer les forces de vente, en coordination avec les stratégies des Activités et les Régions géographiques. L'Académie développe des parcours de formation destinés aux ingénieurs commerciaux/aux représentants et aux responsables afin de transmettre connaissances, compétences et comportements requis pour les commerciaux qui effectuent leurs ventes au travers de partenaires (environ 12 000 employés). Le cursus en cours de développement entend couvrir les "compétences fondamentales" de tous les personnels de vente en contact avec des clients et des "formations avancées" pour aborder les contextes commerciaux sophistiqués ou les compétences en *coaching*. Les modules sont alignés sur les compétences commerciales clés et intègrent les changements induits par la digitalisation. Parmi les nouveautés 2013 figurent des formations croisées afin d'accélérer les ventes sur le terrain et un cours avancé sur la négociation tarifaire proposé conjointement aux Achats et aux ingénieurs commerciaux.

Développement du *leadership*

"*One Leadership*", une série de programmes déployée au niveau international par l'Académie du *Leadership*, est destiné à répondre aux besoins des managers à tous les niveaux. En 2013, les programmes ont été revus et alignés sur le programme *Connect*. Environ 3 000 managers de tous les pays ont participé aux différentes formations proposées aux managers et dirigeants. Avec son nouveau programme baptisé "*Leading Managers*", l'Académie s'oriente également vers un modèle d'apprentissage mixte, qui associe des simulations personnalisées, du *coaching* en cours de programme, une classe virtuelle et des séminaires en ligne.

LEAP (*Leadership Excellence Acceleration Program*), le programme régional pour les hauts potentiels de *One Leadership*, a eu beaucoup de succès auprès des participants et des dirigeants, notamment concernant l'approche 3E (*Experience*, *Exposure* et *Education*) et la résolution de problèmes opérationnels. Environ 400 dirigeants à haut potentiel ont bénéficié de ces programmes régionaux.

La priorité au développement du *leadership* en 2013 a ciblé la population des *Front Line Managers*. Beaucoup de temps et d'efforts ont été consacrés à comprendre les besoins et les écarts de compétences en tant que managers auprès d'une large population d'employés. Des programmes et des initiatives de développement sont en cours de déploiement pour accompagner cette priorité : "*My Virtual Coach*" fait partie de ces initiatives. Il s'agit d'une boîte à outils à base d'idées, d'astuces et de vidéos de management, accessible aux managers sur *My Learning Link*.

En 2013, un examen approfondi des compétences en *leadership* a été lancé. Il permettra de définir la Schneider Electric Leadership Brand qui sera lancée en 2014.

Apprendre sur *Connect*

Notre programme d'entreprise *Connect* 2012-2014 comprend une solide composante d'apprentissage. Dans le cadre de ce programme, "*Learn & Grow*" définit de fortes ambitions dans la formation.

Le programme "*Learn & Grow*" a été lancé sous l'égide de *Connect* pour alimenter une culture où les employés prennent l'initiative de se former, de développer leurs compétences et de faire avancer leur carrière. Les employés doivent se sentir en mesure de le faire quelle que soit leur origine (formation, milieu, nationalité, genre, activité, échelon, etc.).

Les indicateurs suivants ont été définis afin de suivre les progrès en ce sens : le pourcentage d'employés qui reçoivent au minimum un jour de formation par an est mesuré, ainsi que le nombre d'employés qui expriment leur satisfaction *via* l'enquête *One Voice* sur le fait qu'ils "ont des opportunités adaptées à leurs progressions personnelle et professionnelle".

Autre composante clé de *Connect*, le programme "Des managers motivants" est centré sur la stimulation de l'engagement des employés en première ligne. Schneider Electric agit pour s'assurer que ses employés sont fortement engagés et peuvent comprendre/exprimer leur contribution à la vision et à la mission de l'entreprise. À cet égard, le Groupe compte sur ses dirigeants pour stimuler cet engagement en "faisant vivre" la marque de *leadership* de Schneider Electric. Une initiative spécifique a été lancée en 013 qui cible les cadres intermédiaires considérés comme ayant le plus d'impact direct sur l'engagement de leurs salariés. Des groupes de discussion ont été organisés à travers le monde et plus de 600 managers ont échangé leur point de vue et leurs remarques sur différents aspects de leur fonction, le développement, la communication et l'engagement. Des actions spécifiques seront déployées en 2014 sur la base des conclusions de ces groupes de discussion.

Outils et vecteurs mondiaux

"My Learning Link"

My Learning Link, la plateforme d'apprentissage mondiale de Schneider Electric, intègre formations en ligne, webinaires, formations sociales, cours collectifs, parcours d'évaluation et de certification complète. Son déploiement s'est déroulé dans tous les pays en 2013.

Académies et cours au niveau des pays ont été progressivement enregistrés au cours de l'année :

- plus de 10 000 modules d'apprentissage sont disponibles, à ce jour, en sept langues ;
- 120 000 employés ont accès au système ;
- 54 300 personnes ont achevé des modules de formation, dont 32 300 de plus de trois heures d'apprentissage ;
- 59 000 collaborateurs ont suivi au moins une formation d'un jour (formation avec un formateur ou en ligne).

2013 étant l'année du déploiement, ces chiffres montrent que l'apprentissage numérique a bien amorcé son décollage chez Schneider Electric.

Plus de 80 parcours d'apprentissage ont été créés à partir de ces cours pour développer des compétences non techniques dans différents domaines. Les employés qui souhaitent s'inscrire à des cours en ligne n'ont pas besoin de demander l'accord de leur supérieur ; ils sont vivement encouragés à prendre la responsabilité du développement de leurs compétences.

My Learning Link est devenu en 18 mois le seul support d'apprentissage au niveau mondial de Schneider Electric pour les employés internes, la prochaine grande étape étant également d'y inclure progressivement des programmes de formation proposés aux clients de Schneider Electric.

Cette plateforme est un outil nécessaire pour développer les compétences des effectifs à tous les niveaux et soutenir les stratégies commerciales grâce à des activités d'apprentissage ciblées, pour qu'ils s'approprient de manière plus effective leur propre développement.

La plateforme est également indispensable à la réalisation de l'objectif du Groupe d'un jour de formation par employé et par an, qui fait partie du baromètre Planète & Société.

Spice

Spice est la plateforme de médias sociaux de Schneider Electric ; elle crée également un environnement d'apprentissage dans lequel de nombreuses communautés internes de l'entreprise peuvent échanger, partager leurs connaissances, leurs expériences et des documents.

4.5 Anticipation des besoins en compétences

À mesure que la stratégie du Groupe continue d'évoluer, le Groupe travaille à l'élargissement et au renforcement de ses pratiques en matière de planification stratégique de la main-d'œuvre entre ses activités, ses directions et en fonction de ses implantations géographiques. Depuis la création d'une petite équipe dédiée à la planification stratégique de la main-d'œuvre en 2011, une solide méthode de planification des effectifs a été déployée. Nombre de nouvelles entités s'emploient à traduire leurs stratégies commerciales en implications au niveau de leurs besoins en compétences. Les entités qui ont précédemment mis en œuvre la planification de la main-d'œuvre commencent dorénavant à revoir et actualiser leurs plans sur une base annuelle. Elles se concentrent sur la mise en place d'actions au niveau des effectifs qui leur permettent de mettre à exécution leurs stratégies commerciales.

Démarche

La méthode de planification stratégique de la main-d'œuvre de Schneider Electric permet de relier de manière systématique la stratégie commerciale avec les principales implications en termes de main-d'œuvre afin de prendre des décisions concrètes et planifier des actions précises en vue du recrutement pour les postes sensibles, le développement des compétences critiques et l'évolution de la productivité des effectifs. Ces pratiques reposent sur une collaboration étroite entre le manager d'une activité, le responsable des Ressources Humaines et le contrôleur financier. Cette collaboration permet une transposition de grande qualité de la stratégie commerciale en priorités essentielles en termes d'effectifs et assure la prise de décisions garantissant la pérennité financière.

Le Groupe définit l'ordre prioritaire du déploiement de la planification de la main-d'œuvre au sein des activités et des directions pour lesquelles la stratégie et la transformation ont le plus d'implications significatives en termes de main-d'œuvre. Ainsi par exemple, une force collective comprenant la stratégie des solutions, se concentrant sur les activités de services, les logiciels, la transformation des opérations industrielles et la transformation numérique, fait comprendre la nécessité d'identifier les besoins critiques de main-d'œuvre

La planification de la main-d'œuvre souligne la mobilisation des équipes d'experts en Acquisition de talents et Solutions d'apprentissage. L'Acquisition de talents apporte son soutien aux activités pour appliquer des stratégies d'approvisionnement en talents conformes qui assurent l'identification et la capitalisation sur les talents internes, ainsi que l'introduction de talents externes par les bons canaux tels que le recrutement de diplômés ou le recrutement de candidats expérimentés ciblés pour des postes critiques. Les Solutions d'apprentissage conçoivent les parcours de développement correspondants pour faire monter en compétences les candidats à des postes à compétences critiques et accompagner de manière efficace l'intégration des talents externes au sein des activités de Schneider Electric.

Plans d'action

Tous les plans d'action servent à faire en sorte que la planification de la main-d'œuvre devienne partie intégrante de la gestion de Schneider Electric. Cela suppose que le déploiement vers de nouvelles fonctions, activités et pays se poursuit et que les plans de main-d'œuvre existants sont en permanence actualisés avant d'être mis en place. En 2013 et 2014, le Groupe a continué, et continuera, d'introduire la planification de la main-d'œuvre dans de nombreuses organisations pays, tant dans les économies émergentes que matures, suite à une campagne stratégique commerciale déployée pendant l'année. Aujourd'hui, la méthode concerne deux tiers des pays dans lesquels Schneider Electric exerce des activités. La planification de la main-d'œuvre a également été appliquée de manière systématique aux segments d'activité prioritaires, en privilégiant les talents critiques orientés solutions. Par ailleurs, le Groupe continue de réaliser des progrès au niveau de la fonction R&D ainsi que dans la diffusion de la méthode au sein de la division Opérations Industrielles.

Parallèlement au déploiement continu, un programme de développement a été lancé pour les *Business Partners* RH et d'autres responsables RH clés afin de renforcer leur sensibilité commerciale et leur capacité à en tirer des implications en termes de main-d'œuvre et à appliquer une planification des effectifs cohérente au sein de leurs entités.

4.6 Diversité

Démarche

Depuis 2002, la diversité et l'égalité professionnelle font partie intégrante des *Principes de Responsabilité* de Schneider Electric et sont issus directement de la vision de la Société selon laquelle :

- la diversité et le talent de la main-d'œuvre représentent un avantage compétitif clé ;
- l'étendue des points de vue qui découlent de cette diversité encourage l'innovation et la réussite des activités ;
- traiter tous les collaborateurs avec respect et dignité permet de créer et conserver un environnement motivant et ouvert dans lequel tous les individus peuvent exploiter au maximum leur potentiel au sein de l'entreprise, indépendamment de leurs différences.

En favorisant l'intégration de nouveaux talents et la multiplicité des compétences, la diversité représente une source d'innovation, de performance et de compétitivité. Au-delà de ce constat, Schneider Electric doit passer le cap de la simple promotion de la diversité pour adopter une approche pragmatique de la gestion de la diversité au quotidien.

Diversité et égalité professionnelle sont inscrites dans le programme d'entreprise *Connect*. L'objectif est double :

- renforcer le rôle des managers dans la conduite de la stratégie du Groupe en matière de mixité ;
- consolider la place de l'égalité professionnelle dans les pratiques de gestion des Ressources Humaines.

Plusieurs processus internationaux ont été développés en faveur de la politique de diversité de Schneider Electric :

- détection des talents avec le processus "*People Review*" et promotion de l'égalité et de la diversité à tous les niveaux de l'entreprise afin de garantir une évolution professionnelle basée sur l'égalité. En 2011, ce processus a été étendu à l'ensemble des entités de Schneider Electric, y compris les dernières acquisitions, permettant ainsi d'offrir à tous les employés un seul processus pour gérer leur évolution et leur carrière ;
- création d'un réservoir de talents pour développer des potentiels à travers le monde et offrir aux femmes l'accès à des postes clés ;
- politiques de recrutement, plans de succession, accès à la formation, gestion des talents et des promotions, avec une attention particulière donnée à l'égalité hommes/femmes et à la représentation des nouvelles économies ;
- formations diplômantes et qualifiantes pour les Oatam (ouvriers, salariés administratifs, techniciens, agents de maîtrise), dont l'impact est majeur sur la promotion et la rémunération des femmes, notamment pour les ouvrières et les assistantes ;
- séances de travail sur la diversité pour les membres du Comité Exécutif et leurs équipes de Direction ;
- programmes de formation en ligne consacrés à la promotion de la diversité, lancés à l'échelle internationale en 2009.

Plans d'action

Politique relative à la diversité et à l'intégration

En 2013, une nouvelle politique Diversité et Intégration a été lancée. Chez Schneider Electric, tous les employés sont respectés, leur unicité est valorisée et ils sont accueillis comme ils sont. Il s'agit d'un engagement de principe clairement défini dans la politique Diversité et Intégration qui vient d'être lancée. Elle est adossée à des initiatives pour que la diversité fasse partie intégrante de la gestion du Groupe et de ses processus RH. L'entreprise accorde une attention particulière à l'égalité hommes/femmes.

L'initiative *Women@Schneider* repose sur deux grands piliers : des programmes qui accompagnent le développement professionnel des femmes et des programmes de formation des dirigeants.

Égalité hommes/femmes

Dans le cadre de sa politique de diversité, Schneider Electric accorde une importance particulière à l'égalité des opportunités de carrière pour l'homme et la femme, considérée comme le meilleur moyen de développer les valeurs et compétences requises pour affronter les enjeux économiques et sociétaux du XXIe siècle. Schneider Electric estime que les différences hommes/femmes au travail (style de *leadership* et personnalité, entre autres) se complètent, favorisent l'innovation et entraînent une création de valeur ajoutée pour les clients.

D'un point de vue opérationnel, la stratégie consiste à :

- encourager les femmes à intégrer les viviers de talents et postes à responsabilités clés ;
- assurer l'égalité d'accès à la formation et développer les conditions d'une réelle mixité des emplois ;
- résorber les écarts salariaux moyens en allouant un budget spécifique annuel (en France – voir ci-dessous) ;
- créer des conditions de travail favorables aux hommes et aux femmes en adoptant des mesures en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Au niveau mondial, la *Women Initiative* a été lancée avec trois objectifs principaux :

- processus : garantir que les processus RH et les indicateurs clés de performance soient cohérents avec notre politique d'égalité hommes/femmes. Ainsi, les plans de succession aux postes clés de l'entreprise doivent compter au moins une femme. Dans la même lignée, un suivi particulier de la promotion des femmes est réalisé, de même que celui de leur participation aux programmes de développement du *leadership* ;
- développement du potentiel des femmes : un programme spécifique, "*Women in leadership*", a été lancé et mis en place dans trois régions (Asie, Europe et Amérique du Nord). À fin 2013, 230 femmes avaient participé à ce programme ;
- implication des dirigeants :
  - pour faire écho aux ateliers sur l'égalité hommes/femmes destinés au Comité Exécutif et leurs équipes (séminaires d'une demi-journée lancés en 2010), Schneider Electric a lancé une nouvelle série d'ateliers adressés aux équipes dirigeantes des entités principales et des principaux pays ; ce processus en cascade a commencé en Asie fin 2012 et rassemblé 150 dirigeants. En 2013, 100 dirigeants ont assisté à cet atelier : Italie, Turquie, équipes dirigeantes des Opérations Industrielles et équipe de Partners,
  - en outre, le Groupe a lancé le programme de tutorat des dirigeants "*Mentoring for Leaders*" impliquant tous les membres du Comité Exécutif et des responsables clés. À fin 2013, 110 femmes représentant un potentiel clé ont été suivies pendant 10 mois par des dirigeants.

L'un des principaux résultats de cette initiative est la création de réseaux locaux de femmes. En octobre 2013, le premier sommet des réseaux de femmes Schneider a été organisé ; des représentantes de ces réseaux féminins venues de huit pays (Inde, Chine, Brésil, France, Royaume-Uni, Turquie, États-Unis et Espagne) ont présenté les actions en cours pour créer une entreprise plus équilibrée en termes de répartition hommes/femmes. Plus de 400 personnes ont participé à cet événement virtuel.

Dans le cadre du programme d'entreprise *Connect*, qui s'étale sur la période 2012-2014, le pourcentage de femmes à des postes clés et le pourcentage de femmes dans le vivier de talents sont deux indicateurs clés de performance. Ce dernier est également inclus dans le baromètre Planète & Société qui vise à obtenir 30 % de femmes dans le vivier de talents d'ici à fin 2014. En 2013, parmi les 2 218 talents identifiés à travers le Groupe, 28 % sont des femmes (chiffre en progression de 1 point par rapport à 2012).

Nationalités

Schneider Electric a toujours été un acteur de la diversité culturelle et de l'intégration, des valeurs au cœur de sa stratégie.

En 2013, six nationalités sont représentées au sein du Comité Exécutif (française, américaine, allemande, britannique, espagnole et chinoise). Le Groupe s'attache également à la diversité des nationalités des Présidents depPays, des expatriés, et des collaborateurs en général.

Ces évolutions sont dues à une politique très attentive et assidue de la part du Groupe. Schneider Electric a d'ailleurs reçu en 2011 le "Trophée du Capital humain", dans la catégorie Internationalisation du Management, parmi les entreprises du CAC 40.

L'accent est également mis sur la représentation des nouvelles économies dans le vivier de talents du Groupe : parmi les *Key Position Potentials* et les *Key Position Holders* identifiés fin 2013 dans le cadre du processus *People Review*, 27 % se situent dans les nouvelles économies. Cet indicateur est un indicateur clé de performance inclus dans le programme d'entreprise pour la période 2012-2014.

Focus sur la France

Accords

En 2004, Schneider Electric France a concrétisé son engagement pour l'égalité professionnelle en signant la Charte de la diversité.

En 2007, Schneider Electric a reçu le label égalité et signé la Charte de la parentalité l'année suivante.

Mixité de genre

- Accord Égalité professionnelle hommes/femmes (depuis 2004, renouvelé en 2012) ;
- Partenariat avec le ministère des Droits des Femmes en faveur du développement de l'égalité professionnelle en France (avril 2013) ;
- Label égalité (depuis 2007, renouvelé en 2010) ;
- Charte de la parentalité (depuis 2008).

Handicap

- Accord Handicap (depuis 1987, renouvelé fin 2012 pour la période 2013-2015).

Mixité générationnelle

- Accord sur le dispositif intergénérationnel (signé en 2013) ; engagement en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors et de l'accompagnement du transfert des connaissances et des compétences ;
- Accord sur l'apprentissage (renouvelé en 2013).

Mixité d'origine (sociale, culturelle, nationalité, expérience, etc.)

- Convention liée aux Emplois d'Avenir signée en octobre 2013. Engagement en faveur de l'embauche de 70 Emplois d'Avenir en France entre 2013 et 2014 au profit de jeunes sans qualification professionnelle ;
- Convention Entreprises & Quartiers signée en décembre 2013 (pour développer l'emploi des personnes issues des quartiers défavorisés) ;
- Partenariat avec l'association Nos Quartiers ont des Talents ;
- 100 chances – 100 emplois : programme favorisant l'intégration professionnelle de jeunes souffrant de discrimination.

Égalité salariale hommes/femmes (France)

L'égalité salariale est l'un des fondamentaux de l'équité de traitement que Schneider Electric s'est engagé à garantir à tous ses collaborateurs et collaboratrices.

En France, cet engagement se concrétise, chaque année depuis 2006, par l'attribution d'un budget (0,1 % de la masse salariale) dédié à la réduction des écarts salariaux H/F. En 2011, Schneider Electric a conçu une méthodologie innovante pour analyser les rémunérations au regard des compétences, des responsabilités et du parcours professionnel. Cette méthodologie, renouvelée en 2012 et 2013, a permis d'identifier 794 personnes dont la rémunération a été augmentée.

Handicap

Schneider Electric privilégie la formation et l'adaptation des postes de travail pour rendre autonomes ses collaborateurs en situation de handicap et donner à tous les mêmes chances de réussite. Le Groupe s'applique à offrir le plus d'autonomie possible en adaptant l'organisation et les postes de travail et en faisant bénéficier les collaborateurs des meilleures technologies permettant de compenser leur handicap. Schneider Electric œuvre également à la prévention des situations de handicap.

Afin d'assurer l'égalité des chances envers les personnes en situation de handicap, toutes les équipes coopèrent pour changer les comportements, améliorer les pratiques et inciter tout le personnel à promouvoir une égalité des opportunités pour les personnes souffrant de handicap :

- le Pôle Recrutement et Mobilité sollicite les cabinets partenaires et veille au respect de l'égalité de traitement à toutes les étapes du recrutement ;
- la Direction Santé au Travail se charge de la prévention des situations handicapantes individuelles et collectives (ergonomie, adaptation du poste de travail, risques musculo-squelettiques, etc.), du maintien dans l'emploi et de la compensation du handicap ;
- la Direction Achats précise ses exigences aux agences de travail temporaire et assure le respect des engagements en termes de sous-traitance vers le secteur du travail protégé.

Schneider Electric fait appel aux Établissements et services d'aide par le travail (ESAT) pour de la sous-traitance industrielle, des services liés aux espaces verts, de la restauration et des séminaires. En Europe, le montant sous-traité au secteur de l'emploi protégé représente 34 millions d'euros en 2013, dont 16,5 millions en France, 11,2 millions en Espagne et 6,3 millions dans les autres pays d'Europe.

Schneider Electric a signé son neuvième Accord Handicap en France en décembre 2012. Cet accord sur trois ans est piloté et animé globalement sur tout le territoire autour d'un réseau d'acteurs internes et externes (Direction Achats, Direction Gestion de l'Emploi, Direction Santé au Travail, Direction Communication, partenaires sociaux et cabinets spécialisés) et déployé localement par des « Responsables Handicap ».

En France, Schneider Electric recrute en alternance sur des métiers à dominante technique, mais aussi sur les métiers tertiaires, du niveau CAP (Certificat d'aptitude professionnelle) au diplôme d'ingénieur. L'entreprise vise à recruter annuellement 20 personnes en situation de handicap : 15 sur des contrats en alternance (apprentissage et/ou professionnalisation) et 5 en CDI.

En 2013, 14 personnes en situation de handicap ont été recrutées sur des contrats en alternance et 2 en contrat à durée indéterminée. La réponse à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés chez Schneider Electric représente 6,23 % en France pour l'exercice 2013, dont 2,96 % en emploi indirect (sous-traitance au secteur protégé et adapté) et 3,27 % en emploi direct. Le pilotage de l'Accord proche du terrain, la mobilisation du réseau de référents handicap, des partenaires sociaux signataires de l'Accord, des experts métiers et contributeurs, permet de conduire le changement et intégrer le sujet du handicap dans nos pratiques métiers et managériales au quotidien ; l'objectif de 6 % fixé par l'État a ainsi été atteint pour la quatrième année consécutive.

Dans le cadre de l'Accord Handicap, Schneider Electric s'est engagé à mener une démarche volontariste pour améliorer et rendre plus accessible la totalité de ses établissements industriels et tertiaires en France. Conformément à la loi française de 2005 qui pose le principe d'un accès égal à tous et pour tous, le programme prévoit de :

- réaliser un audit des sites existants ;
- se mettre en conformité et aller au-delà de la simple réglementation ;
- prendre en compte l'accessibilité handicap dans les futurs projets de construction et de rénovation ;
- professionnaliser les experts métiers sur les questions d'accessibilité handicap ;
- s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue grâce à un indicateur de mesure : l'indice d'accessibilité.

Au global du projet finalisé en 2013, ont été audités : 34 sites industriels dont 2 analyses sur plans, et 32 sites tertiaires.

Diversité des générations

En termes d'équilibre et de dispositifs intergénérationnels, les objectifs globaux de notre politique d'emploi sont les suivants :

- assurer la préservation et l'évolution des compétences clés au sein de l'entreprise ;
- assurer une gestion dynamique de la pyramide des âges en commençant par intégrer des jeunes issus de l'apprentissage qui ont été formés sur le terrain ;
- concevoir un parcours de carrière dynamique pour nos employés, en leur permettant de se développer parallèlement à la transformation de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, Schneider Electric s'engage sur les quatre dimensions suivantes :

- intégration des nouveaux employés : au moins 50 % des recrutements sont faits auprès de jeunes issus de l'apprentissage ou de moins de 30 ans. Les jeunes peu ou pas qualifiés sont recrutés dans l'optique de les amener à l'emploi en leur donnant un poste, un tuteur et une formation qualifiante ;
- anticipation et prise en compte des besoins de la main-d'œuvre : développer les compétences et la flexibilité pour la mobilité interne dans le but d'aider les employés à prendre un nouveau poste / une nouvelle fonction, tout en accompagnant la transformation nécessaire ;
- les employés reçoivent des consignes pour préparer leur second plan de carrière qui les aident à se construire une nouvelle carrière soit en interne, soit en externe. Des professionnels les conseillent sur la planification future de leur parcours professionnel ;
- la préparation progressive à la retraite signifie prendre correctement en charge la fin de carrière afin d'assurer le transfert des compétences ou le partage d'expériences avant que le retraité quitte l'entreprise.

4.7 Rémunération et avantages sociaux

Démarche

Schneider Electric s'engage à appliquer une politique de rémunération et d'avantages sociaux complète, qui soit attractive et rentable sur chaque marché et pays qui accueille ses activités, de manière à attirer, motiver et conserver les talents.

Le Groupe garantit que toutes les décisions et politiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux soient établies en respectant des principes d'égalité, de justice et de non-discrimination.

Rémunération

Schneider Electric rétribue la contribution de ses employés selon un système de rémunération lié à la performance, au positionnement concurrentiel sur le marché et à la rareté des compétences. Les informations sur le marché sont rassemblées par pays *via* des sondages réalisés par des parties tierces pour servir de base aux décisions de rémunération.

Schneider Electric a construit et mis en place une architecture d'emploi mondiale pour soutenir et uniformiser les programmes des Ressources Humaines et les programmes de récompense afin de pouvoir favoriser le développement et la mobilité des talents entre ses différentes activités et zones géographiques.

En accord avec notre philosophie de rétribution à la performance, notre structure de rémunération peut inclure des éléments fixes et variables. L'élément variable à court terme repose sur des critères de performance individuelle et collective. Il est conçu pour encourager des valeurs d'appartenance et de collaboration. Le composant variable à long terme est déterminé à titre discrétionnaire et voué à motiver et conserver certains groupes d'employés ciblés qui démontrent un certain potentiel et possèdent des compétences clés.

Avantages sociaux

Les avantages sociaux représentent une composante essentielle de notre système de rémunération et reflètent les différents besoins de nos employés.

Considérant que les plans d'avantages sociaux peuvent varier significativement d'un pays à l'autre en raison des niveaux différents d'attribution d'avantages sociaux et des lois et réglementations fiscales et légales, la démarche de Schneider Electric relative aux avantages sociaux est principalement déterminée par pays.

Le Groupe dispose d'un Comité d'Entreprise relatif aux avantages sociaux et aux régimes de retraite, chargé d'étudier la conformité et l'évolution des politiques d'avantages sociaux, de superviser la gestion des rendements de l'actif et de valider la stratégie des investissements à long terme, à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau de chaque pays. Ce comité se réunit deux fois par an.

Toutes les politiques de rémunération et d'avantages sociaux sont conformes aux conventions et réglementations locales.

Principes de la politique Santé et Bien-être des employés

2013 a été une année importante pour Schneider Electric qui a revu et mis à jour ses principes directeurs en matière de santé et bien-être de ses employés. À l'issue de cet examen, le Groupe a convenu de réaffirmer et de renforcer son engagement. L'objectif sous-jacent de Schneider Electric consiste à protéger la santé et le bien-être élémentaires de tous ses employés et d'offrir une sécurité adéquate aux proches dont ces personnes ont la charge en cas de décès. Dans la pratique, Schneider Electric s'engage à offrir une norme de sécurité globale qui veut qu'au moins un multiple équivalent à un an de salaire soit versé aux personnes à charge d'un employé en cas de décès de ce dernier, quelle qu'en soit la cause.

Les Ressources Humaines ont défini leur feuille de route afin de remplir cet objectif et prévoient une mise en conformité totale d'ici à 2015. Par ailleurs, des actions immédiates ont été décidées pour prévoir une couverture pour les employés de tous les pays qui en sont dépourvus ou classés comme étant à haut risque par Schneider Electric Global Security.

Critères développement durable dans la rémunération variable

Des composantes développement durable ont été ajoutées en 2011 à la part variable personnelle des rémunérations de l'ensemble des membres du Comité Exécutif. Ces composantes sont directement liées aux objectifs du baromètre Planète & Société. Elles sont personnalisées en fonction des domaines d'intervention de chacun (par exemple, objectifs *Green Premium* pour les membres du Comité Exécutif en charge des Activités).

En 2012, les critères de développement durable dans la rémunération variable personnelle ont été étendus aux Présidents pays des cinq principaux pays de Schneider Electric. Depuis 2013, ils s'appliquent également aux Directeurs des fonctions centrales (Finances, RH et Développement commercial) dans les Opérations mondiales. Pour tous les autres Présidents pays, il ne s'agit pas d'un objectif personnel adossé à leur prime, mais cela fait partie de leurs principaux objectifs de performance annuelle pour 2013.

Depuis 2010, l'objectif de réduction de CO_2 est pris en compte dans la part variable du salaire de toutes les personnes des Opérations Industrielles bénéficiant d'un bonus.

La réduction du taux de gravité des accidents du travail et du *Medical Incident Rate* est prise en compte dans la part variable du salaire de tous les managers de sites industriels et de centres logistiques bénéficiant d'un bonus.

Depuis décembre 2011, l'attribution définitive d'une partie des actions dans le cadre du plan annuel d'intéressement à long terme est conditionnée à l'atteinte d'un objectif de développement durable qui est défini comme la note du baromètre Planète & Société à la fin de l'année qui suit l'attribution annuelle d'actions (à savoir la note obtenue à fin 2014 au titre de l'attribution annuelle de 2013). Pour rappel, le baromètre est publié en externe et ses composantes sont auditées.

En juin 2012 a été signé l'accord d'intéressement et de participation au titre des années 2012-2014 des entités françaises Schneider Electric Industries et Schneider Electric France. Pour la première fois, l'attribution de l'intéressement aux employés de ces entités inclut l'atteinte des objectifs annuels du baromètre Planète & Société. La réduction du taux de gravité des accidents professionnels est également prise en compte dans les plans d'intéressement de 12 autres entités françaises.

L'actionnariat salarié

Schneider Electric est convaincu que l'actionnariat salarié constitue un instrument majeur du renforcement du capital (financier et humain) des entreprises, mais aussi que les actionnaires salariés sont des partenaires de long terme.

Le Groupe s'est engagé, depuis 1995, dans la mise en place d'un actionnariat salarié international représentatif de sa diversité. Les employés devraient détenir 5 % environ du capital en 2015. Les employés de 60 pays ont déjà bénéficié d'un plan d'actionnariat salarié au fil des ans.

Plan d'actionnariat salarié 2013

Schneider Electric a renforcé sa communication interne envers ses salariés afin d'assurer une bonne compréhension des enjeux de l'entreprise, de sa politique et de ses résultats financiers. En reconnaissance de ses efforts de communication, Schneider Electric a reçu le prix 2013 de la qualité de l'information et de la formation de ses actionnaires salariés et de leurs représentants, qui lui a été remis par la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS). Au vu du dynamisme de son programme d'actionnariat salarié, le plan 2013 a été une nouvelle fois élargi et proposé dans 33 pays. Plus de 31 000 employés y ont participé pour un montant souscrit total de 133 millions d'euros, avec près de 7 000 nouveaux investisseurs.

L'actionnariat salarié représente au 31 décembre 2013 :

- 4,19 % du capital de Schneider Electric SA et 6,52 % des droits de vote ;
- plus de 37 % des collaborateurs au niveau mondial.

En 2014, le Groupe envisage de lancer un nouveau plan global qui couvrira 124 000 employés dans 39 pays.

Fonds d'investissement labellisé solidaire

En novembre 2009, Schneider Electric a créé le Fonds Schneider Énergie Solidaire (FCPE – Fonds commun de placement d'entreprise). Ce fonds solidaire a fait l'objet de nombreuses séances d'information afin de permettre aux employés en France de partager les idéaux et les actions de Schneider Electric décrites dans son programme d'accès à l'énergie appelé BipBop (voir pages 95-96).

Les investissements de ce fonds ont atteint 7 millions d'euros, permettant à 3 287 salariés de Schneider Electric de participer à des projets solidaires en France et à l'étranger développés grâce au programme BipBop.

4.8 Dialogue et relations sociales

Démarche

Schneider Electric considère que les libertés d'association et de négociation collective sont des droits fondamentaux qui doivent être respectés partout et s'engage donc au titre de ses *Principes de Responsabilité* à respecter la législation locale dans chaque pays dans lequel il exerce des activités. Mis à jour en 2013, ce référentiel commun partagé avec tous les employés de Schneider Electric à travers le monde repose sur les 10 principes du Pacte Mondial, les principes de la gouvernance d'entreprise, les Principes directeurs de l'OCDE, la Déclaration universelle des droits de l'homme et les normes internationales du travail.

Le respect du droit d'association est expressément mentionné en page 10 des Principes de responsabilité, par le biais du Principe n° 3 du Pacte Mondial : « Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective. » Les Principes de responsabilité sont communiqués à l'échelle mondiale à tous les employés de Schneider Electric.

Le dialogue social est géré au niveau des pays par les responsables RH avec les instances de représentation des salariés et les syndicats et, à un niveau transnational, par le Comité d'Entreprise européen qui couvre la plupart de la zone Europe. Le dialogue social est également pris en compte par le système de *reporting* social du Groupe : chaque année, les équipes RH locales transmettent un rapport sur le travail des syndicats, des comités d'entreprise et des comités santé et sécurité.

Plans d'action sur les principaux sites

Comité d'Entreprise européen

La Direction Générale de Schneider Electric et les représentants du personnel des pays européens ont décidé de créer le Comité européen de Schneider Electric (renommé Comité d'Entreprise européen) en vertu d'une convention collective signée le 28 janvier 1998 (et révisée en 2011).

Cette plateforme de dialogue européenne a permis à la Direction de rendre le processus décisionnel plus efficace en donnant aux représentants du personnel l'opportunité d'être informés des décisions prises et de comprendre leur motivation, ainsi que de soumettre des propositions pour compléter ou améliorer ces décisions.

La création de ce comité a également encouragé l'émergence d'une identité forte, en associant différentes cultures avec le même objectif d'amélioration de la situation sociale et économique au niveau européen au sein des entreprises du Groupe. Le Comité d'Entreprise européen couvre à présent la quasi-totalité des pays européens car il associe les États membres de l'Union européenne et a officiellement reconnu les candidats à l'adhésion, les pays de l'Espace économique européen et la Suisse, pour un effectif total supérieur à 50 000 employés.

En 2013, le Comité d'Entreprise européen s'est réuni sept fois dans trois lieux différents en Europe : six réunions du Comité

Restreint (le « Bureau ») et une réunion plénière. Trois des six réunions du Bureau se sont tenues par vidéoconférence, mode de réunion désormais autorisé par l'Amendement n° 3 pour les réunions dites d'information. Ces réunions ont permis de lancer un dialogue social actif au niveau européen ainsi que des discussions approfondies sur des sujets clés.

Comité de Groupe France

Le Comité de Groupe France de Schneider Electric est un forum de dialogue sur des thèmes économiques, financiers et sociaux entre les membres de la Direction et les représentants du personnel des filiales françaises.

En 2013, le Comité de Groupe France a amélioré son information transversale et sa compréhension des enjeux commerciaux et de la stratégie de Schneider Electric dans le cadre de deux réunions qui se sont déroulées au cours de l'année pour aborder, entre autres sujets, la politique et l'organisation industrielles de Schneider Electric.

Dans le même objectif, le Comité de Groupe France a également visité l'usine SETBT, nouvellement construite à Rennes.

Dialogue social aux États-Unis

En Amérique du Nord, des échanges réguliers ont lieu entre les salariés syndiqués et non syndiqués sur des thèmes et des tendances clés liés à leur emploi. Les responsables d'entreprise rencontrent deux fois par an les principaux dirigeants syndicaux internationaux pour discuter des problèmes de concurrence qui affectent l'activité de l'entreprise et garder une ligne de conduite en accord avec les stratégies et enjeux de l'entreprise au niveau local, régional et mondial.

Septembre 2014 marque la fin de la période de trois ans couverte par des conventions collectives signées avec les trois syndicats internationaux principaux des États-Unis ainsi qu'avec le syndicat qui représente les employés de l'usine Juno à Chicago. Des réunions sont organisées deux fois par an avec les représentants internationaux de ces syndicats pour maintenir la communication et revoir les stratégies commerciales.

Dialogue social au Mexique

Au Mexique, les dirigeants de Schneider Electric ont des échanges réguliers avec les salariés sur des thèmes liés à leur emploi : ces échanges ont lieu sous différentes formes, notamment par le biais de réunions et de discussions en petits groupes. Le Groupe est également en contact régulier avec les dirigeants et représentants syndicaux des trois syndicats nationaux qui représentent les salariés syndiqués. Schneider Electric leur communique les problèmes internes et externes qui affectent les résultats de l'entreprise, écoute leurs préoccupations et cherche des solutions en accord avec les stratégies et enjeux de l'entreprise. Schneider Electric et les syndicats se réunissent pour revoir la convention collective chaque année.

En 2013, Schneider Electric Mexico a reçu la certification de CEMEFI en tant qu'entreprise socialement responsable. La mission de CEMEFI est d'alimenter et améliorer une culture de la philanthropie et de la responsabilité sociale des entreprises au Mexique et de renforcer la participation coordonnée et active de la société à la résolution des problèmes qui affectent les communautés. Différents thèmes sont évalués lors de la procédure de certification, y compris des points sur les relations du travail actives.

Cette certification confirme les prix reçus par l'entreprise au cours des années précédentes ; celle-ci avait en effet été récompensée pour sa responsabilité sociale, sa diversité et sa politique familiale.

Dialogue social en Chine

Le Groupe possède 38 entités et plus de 100 sites en Chine. Sur ces 38 entités, 23 possèdent des syndicats. Ces derniers participent à la révision des politiques locales relatives à la rémunération des employés. Ils jouent également un rôle clé dans l'organisation d'événements et d'activités destinés aux employés. Le Groupe a négocié des conventions collectives avec des syndicats dans plusieurs usines ; quatre entités ont déjà signé la convention collective.

Dialogue social en Inde

Schneider Electric Inde possède une forte culture du dialogue social, à la fois auprès des salariés syndiqués et non syndiqués. En 2013, comme les années précédentes, Schneider Electric Inde a entretenu de bonnes relations internes dans toutes ses usines. Cette harmonie est due à un processus de négociation de conventions collectives éprouvé, qui associe les syndicats ou les comités des représentants du personnel. Dans certains sites qui ne disposent pas de syndicats reconnus, ce processus de négociation est relayé par des salariés élus au sein de comités comme le Comité de Protection Sociale (comité d'entreprise), le Comité Santé et Sécurité, le Comité de la Cantine, le Comité des Sports, le Comité des Transports, etc., ainsi qu'un Comité spécial des femmes (parfaitement adapté à la prévention du harcèlement sexuel conformément aux lois locales), dûment représenté par des femmes spécialistes du sujet possédant une formation de juriste. Ces comités assurent une plateforme aux employés pour informer la Direction de leurs inquiétudes, de leurs griefs collectifs et des problèmes qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail. Tous les programmes d'engagement des employés passent par ces comités avec la participation active de chaque salarié.

Le processus de dialogue social inclut également des échanges avec les employés en petits groupes ainsi que des communications locales sur la performance, la stratégie et les enjeux de l'entreprise.

En 2011, la Direction des Opérations Industrielles de Schneider Electric Inde a négocié avec succès une convention collective avec deux syndicats (Nashik et Chennai). À l'issue de ces accords, Schneider Electric a convenu de fixer toutes les conditions de salaires et d'avantages sociaux pour les quatren prochaines années (valables jusqu'en 2014).

Travail des enfants et droits de l'homme

Schneider Electric s'engage, dans ses Principes de responsabilité, à respecter les lois locales dans chaque pays où le Groupe est implanté. Mis à jour en 2013, ce référentiel commun partagé avec tous les employés de Schneider Electric à travers le monde s'appuie sur les 10 principes du Pacte Mondial, sur les Principes directeurs de l'OCDE, sur la Déclaration universelle des droits de l'homme et sur les normes internationales du travail.

Concernant le travail des enfants et les droits de l'homme en particulier, les Principes de responsabilité de Schneider Electric citent explicitement les premier, deuxième et cinquième principes du Pacte Mondial, qui stipulent respectivement que « les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme, à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme et à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants ».

L'application de ces principes est garantie par un système de management, notamment le déploiement à l'échelle mondiale d'un module de formation que tous les employés doivent suivre sur une procédure d'alerte éthique destiné à signaler et prévenir tout manquement. Au niveau des pays, chaque Président de Pays est responsable du respect par Schneider Electric des réglementations en vigueur sur son territoire et doit s'assurer du suivi des éventuelles évolutions de ces règlements afin de maintenir sa conformité.

5. Schneider Electric, entreprise citoyenne

Schneider Electric a toujours eu la volonté d'être actif dans le développement économique et social des communautés où il est implanté. Cela se traduit par une forte implication du Groupe et de ses collaborateurs pour le soutien aux communautés, particulièrement à travers son programme d'accès à l'énergie, sa Fondation et l'ONG "Schneider Electric Teachers", et par l'insertion professionnelle.

5.1 Programme d'accès à l'énergie

Contexte et ambition

À ce jour, 1,3 milliard[1] de personnes, soit près de 300 millions de foyers, n'a pas accès à l'électricité ; 590 millions vivent en Afrique subsaharienne, 293 millions en Inde, 88 millions au Bangladesh, 63 millions en Indonésie et 56 millions au Pakistan.

Ces populations défavorisées disposent en général de moins de 2 dollars par jour pour vivre.

Les dépenses d'énergie représentent plus de 15 dollars par mois pour ces familles. Un meilleur accès à l'énergie contribue non seulement à l'amélioration de la qualité de vie, mais facilite également l'accès aux soins, à l'éducation et au développement de ceux qui en ont le plus besoin.

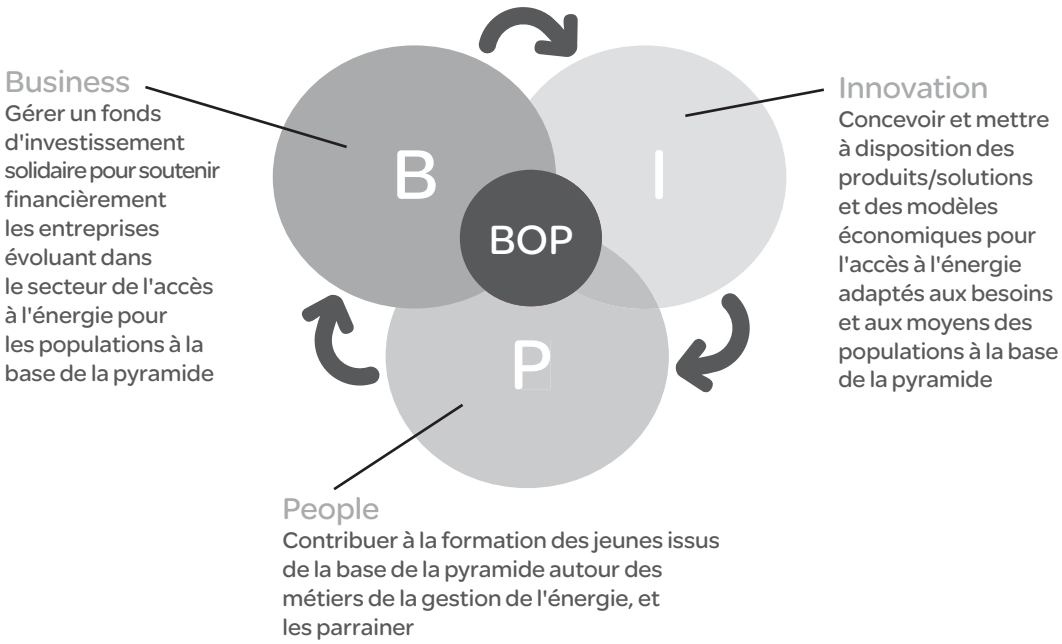
Pour participer au développement d'un accès à l'énergie sûre, abordable et propre aux populations de la "Base de la Pyramide", Schneider Electric a créé un programme nommé BipBop.

Schneider Electric s'engage autour de trois champs spécifiques :

- ***Business*** **(Investissement)**, gérer un fonds d'investissement pour le développement d'entreprises dans le domaine de l'électricité ;
- ***Innovation*** **(Offres et modèles économiques)**, concevoir et mettre à disposition des solutions en distribution électrique à destination des populations défavorisées ;
- ***People*** **(Formation)**, contribuer à la formation des jeunes en insertion professionnelle dans les métiers de l'électricité. Cet axe philanthropique bénéficie de l'engagement de la Fondation Schneider Electric et de ses collaborateurs souvent contributeurs.

Créé en 2008 et lancé en 2009, ce programme d'accès à l'énergie BipBop (pour *Business, Innovation, People at the Base of the Pyramid*) exprime la volonté de Schneider Electric de devenir l'acteur d'un cercle vertueux qui fait converger activité, innovation et responsabilité.

Le programme "BipBop"



(1) Source : Agence internationale de l'énergie – World Energy Outlook 2013.

> **QU'EST-CE QU'UNE PERSONNE DE LA BASE DE LA PYRAMIDE ?**

"Base de la Pyramide" est une expression aujourd'hui couramment utilisée pour désigner ceux dont les revenus sont les plus faibles au niveau mondial et dans un pays donné. Qu'elle soit absolue (revenu inférieur à 1,25 dollar/jour en parité de pouvoir d'achat selon la Banque mondiale) ou relative (revenu inférieur à 60 % du revenu médian pour l'Union européenne), la pauvreté touche des populations dont la situation de vie est marginalisée (infrastructures, isolement, faible bancarisation…). Il convient alors de développer des approches spécifiques pour répondre à ces enjeux et contribuer à la réduction de la pauvreté [(1)].

Organisation

Pilotage

Le programme est piloté par la Direction du Développement Durable. L'équipe de pilotage du programme est répartie en nombre équivalent sur la France et sur l'Inde :

- un Directeur Business Développement de nos solutions BipBop ;
- un Directeur Création d'Offres basé à Bangalore (Inde) ;
- un Directeur de l'Investissement Solidaire, qui dirige le fonds solidaire *Schneider Electric Energy Access* ;
- un Directeur des Programmes de Formation ;
- des correspondants BipBop dans les pays clés (Inde, Sénégal, Nigeria, Afrique du Sud, Brésil, etc.).

Déploiement

Pour mener à bien sa mission, le programme BipBop s'appuie principalement sur sa présence locale dans les pays concernés par la problématique de l'accès à l'énergie. Sauf exceptions rares, tout projet initié bénéficie du suivi des collaborateurs des entités de Schneider Electric présentes dans le pays concerné. Ces collaborateurs constituent un réseau de correspondants privilégiés dans la conception, la conduite et le suivi des projets.

Ces correspondants sont impliqués à temps partiel ou à temps plein. Ils apportent leurs connaissances du contexte local (organisations de la société civile, autorités locales, secteur privé…) et garantissent l'adéquation du projet avec les besoins locaux. Leur présence est primordiale pour assurer un suivi des projets sur le long terme dans lesquels Schneider Electric est impliqué. Les principales zones ciblées par le projet sont l'Inde, le Bangladesh, la Chine, l'Asie du Sud, l'Afrique subsaharienne, l'Amérique du Sud.

Pour ce chapitre, trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le **baromètre Planète & Société** sur la durée du programme *Connect* (2012-2014) :

Objectifs à fin 2014	2013	2012	2011
1. **1 million de foyers** de la Base de la Pyramide **connectés**	695 685 ▲	344 441	-
2. **30 000 personnes** de la Base de la Pyramide **formées aux métiers de l'énergie**	32 602 ▲	10 517	-
3. **300 missions** réalisées *via* l'ONG "**Schneider Electric Teachers**"	228 ▲	66	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.
▲ *Indicateurs 2013 audités.*
Se reporter aux pages 105 à 108 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 97-98 pour l'indicateur 1, 99 pour l'indicateur 2 et 101 pour l'indicateur 3).

L'investissement solidaire (*Business*)

En juillet 2009, Schneider Electric a créé un fonds d'investissement solidaire mondial baptisé Schneider Electric Energy Access (SEEA), doté d'un capital initial de 3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le fonds gère les montants suivants :

- 3 000 000 euros de capital investi par Schneider Electric ;
- 1 500 000 euros investis par Schneider Énergie Sicav Solidaire (dont 700 000 euros en capital) ;
- 200 000 euros de capital investi par Phitrust Partenaires.

Démarche

Créé avec le soutien du Crédit Coopératif, ce fonds a pour objectif de soutenir, partout dans le monde, le développement d'initiatives entrepreneuriales favorisant l'accès à l'énergie des populations les plus pauvres. Il investit dans des projets précis :

- la création d'entreprises dans le domaine de l'électricité par des personnes éloignées de l'emploi ;
- le développement d'entreprises permettant de lutter contre la pauvreté énergétique en Europe par la promotion de l'efficacité énergétique ou la mise à disposition de logements performants ;
- le développement d'entreprises permettant l'accès à l'énergie dans des zones rurales ou périurbaines de pays en développement ;
- la mise en place de solutions innovantes d'accès à l'énergie grâce aux énergies renouvelables au profit des populations de la Base de la Pyramide.

Le fonds SEEA associe différentes parties prenantes, en proposant aux collaborateurs de Schneider Electric et à ses partenaires économiques, au niveau mondial, de prendre une part active dans cet engagement. Cette structure d'investissement solidaire imaginée par Schneider Electric en faveur d'un développement responsable répond à la nouvelle législation française sur l'épargne salariale. Au 30 septembre 2013, 3 287 salariés du Groupe en France ont montré leur intérêt dans le programme BipBop en investissant pour 7 millions d'euros.

(1) Les indicateurs BoP du baromètre Planète & Société utilisent des critères géographiques, voir méthodologie des indicateurs du baromètre.

SEEA a pour vocation de favoriser le développement tout en protégeant les actifs gérés. Le fonds a donc adopté des règles de gestion strictes telles que :

- toujours investir en partenariat avec des acteurs reconnus ;
- ne jamais prendre de participation majoritaire ;
- toujours s'assurer d'un accompagnement de l'entreprise soutenue (aide à la création du *business plan*, conseils techniques, etc.) pour permettre la plus grande efficacité sociale tout en minimisant les risques.

> POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DU FONDS SEEA

	Projets internationaux	Projets France
Spécialisation sectorielle	• Secteur de l'accès à l'énergie • Secteur des IMF (Institutions de micro-finance) finançant les activités du secteur ci-dessus • Impact social des entreprises financées	• Insertion par les métiers de l'électricité
Cibles géographiques	• Priorité à l'Asie et à l'Afrique	
Règles méthodologiques	• Toujours en co-investissement • Participation minoritaire uniquement • Toujours un accompagnement technique et de gestion	• Toujours en co-investissement • Participation minoritaire uniquement • Toujours un accompagnement technique et de gestion
Caractéristiques des investissements	• Fonds propres • Taille des tickets : 100 - 400 K€ • Durée de placement : 5 - 7 ans	• Fonds propres • Taille des tickets : 200 - 1000 K€ • Durée de placement : 3 - 5 ans

Plans d'action

Investissements en France

La Foncière Chênelet est une entreprise du groupe d'insertion Chenelêt qui a pour vocation de lutter contre la précarité énergétique en créant des logements sociaux à très basse consommation. De plus, les chantiers de construction mêlent entreprises d'insertion et entreprises classiques pour favoriser le retour à l'emploi des personnes en insertion.

La Sidi (Solidarité internationale pour le développement et l'investissement) est un fonds d'investissement qui privilégie l'impact sur le développement par rapport au rendement. C'est un partenaire important de SEEA particulièrement actif dans le domaine du microcrédit.

LVD Énergie (ex-Solasyst) est une société du groupe d'insertion "La Varappe" basé à Aubagne. Cette société est spécialisée dans les énergies renouvelables et a développé une compétence de pose de panneaux solaires intégrés au bâti. L'investissement SEEA va permettre l'ouverture de deux nouvelles agences dans le sud de la France.

Partenariat avec l'Adie

Mis en place depuis deux ans, le projet de Schneider Electric "Créer son entreprise dans les métiers de l'électricité" est le fruit d'un partenariat avec l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie). Il exprime une triple ambition :

- permettre à des personnes éloignées du monde professionnel, parfois depuis de nombreuses années, de créer leur propre emploi sur un secteur porteur ;
- contribuer à la vie économique locale ;
- promouvoir les métiers de l'électricité.

Ce projet cible les créateurs d'entreprise et porteurs de projet n'ayant pas accès au crédit bancaire, notamment les chômeurs, mais également les allocataires du Revenu de solidarité active et les salariés précaires. Schneider Electric et sa structure d'essaimage, Schneider Initiative Entrepreneurs, financent une partie des microcrédits accordés par l'Adie à des entrepreneurs dans le domaine de l'électricité. Le Groupe assure ensuite un support au développement *via* sa Direction Commerciale en France, qui met à disposition un "pack créateur" comprenant des outils dédiés à la formation technique et un support commercial assuré par le commercial le plus proche.

Investissements à l'international

Sur sa poche internationale, SEEA a clos une opération en 2012 :

- Simpa Networks, société dont les opérations sont basées à Bangalore (Inde) et dont l'activité consiste à rendre accessibles des systèmes solaires individuels aux plus démunis grâce à un système de prépaiement développé spécifiquement. Simpa s'appuie sur un réseau de partenaires tels que Selco pour assurer la distribution des systèmes.

Des discussions sont en cours pour d'autres partenariats en Afrique.

Cet investissement à l'international fait suite aux opérations réalisées depuis 2011 :

- Kayer SARL, société sénégalaise intervenant pour la pose de systèmes solaires en milieu rural. Son offre comporte aussi bien des systèmes individuels (SHS) que collectifs pour l'alimentation de pompes d'irrigation ou de moulins agricoles ;

- One Degree Solar, société qui conçoit et distribue au Kenya des petits systèmes solaires bon marché. Ces systèmes permettent aux utilisateurs de bénéficier de l'éclairage et de pouvoir recharger leur téléphone portable ;
- Fenix International : société qui conçoit et distribue en Ouganda des systèmes solaires permettant aux utilisateurs de développer une activité de charge de téléphone portable. Cette société a noué avec des opérateurs de téléphonie mobile des accords de distribution et a développé une offre de prépaiement ;
- Lumos International : société qui conçoit et distribue des systèmes solaires de moyenne puissance destinés à apporter aux utilisateurs une énergie suffisante pour faire fonctionner des appareils domestiques tels que ventilateurs ou télévisions. Ces systèmes ont vocation à être distribués par les opérateurs de téléphonie mobile.

Les offres et modèles économiques pour la Base de la Pyramide (*Innovation*)

L'innovation se traduit par la manière de concevoir et mettre à disposition des offres, des produits et des solutions d'électrification rurale à destination des populations défavorisées.

Démarche

Schneider Electric innove en partant des besoins locaux et du contexte socio-économique des populations qui n'ont pas ou peu accès à une électricité propre, saine et fiable. Ses offres et modèles économiques visent principalement à :

- répondre aux besoins en énergie de villages pour soutenir une activité économique et sociale durable ;
- inclure et impliquer les populations locales dans la réalisation des projets pour en assurer la pérennité.

Schneider Electric a pour objectif de fournir des solutions complètes d'accès à l'énergie qui soutiennent les activités entrepreneuriales génératrices de revenus, favorisent les services communautaires ou permettent les usages domestiques. L'offre de produits et solutions se développe donc pour répondre aussi bien aux besoins individuels que collectifs, du système d'éclairage à la microcentrale décentralisée, en passant par la station de charge de batteries et le système de pompage de l'eau.

Plans d'action

Proposer une large gamme d'offres pour tous les besoins d'accès à l'énergie

Éclairage individuel : Dans une démarche d'accès à l'énergie pour le plus grand nombre, l'éclairage est l'un des premiers besoins essentiels exprimés par les populations qui sont privées d'accès à l'électricité ou d'un réseau électrique fiable. Il permet par exemple d'étudier lorsque la lumière du jour diminue, et de prolonger une activité entrepreneuriale dans la soirée. Fort de son succès avec le développement en 2010 de Homaya In-Diya, un système d'éclairage domestique solaire basse consommation à très bas coût, l'offre s'est complétée en 2013 avec le lancement de la lampe Mobiya TS120S issue d'une collaboration sur les spécifications techniques avec les équipes de Total Access To Solar. Mobiya TS120S est une lampe portable solaire à diodes électroluminescentes (DEL) à la fois robuste et abordable qui offre jusqu'à 48 heures d'éclairage autonome. Sa forme et sa poignée ergonomique permettent de positionner la lampe de sept façons différentes, afin de s'adapter aux multiples situations de la vie quotidienne : activités pratiques telles que l'éclairage d'une pièce ou une zone ciblée, marquage d'une route, la cuisine, la couture, la lecture et la recharge d'un téléphone portable. Trois récompenses cette même année ont déjà reconnu son design original.

Électrification individuelle : Les systèmes solaires domestiques (ou SHS pour "Solar Home Systems") garantissent aux foyers domestiques et petits entrepreneurs d'avoir accès à l'électricité pour leurs activités quotidiennes ou génératrices de revenus. L'organe central des SHS est le contrôleur de charge solaire qui permet de connecter des cellules photovoltaïques et des batteries pour alimenter des petits équipements à courant continu tels que des ventilateurs, radios ou télévisions en plus de lampes basses consommation à DEL et des téléphones portables pour leur rechargement. En 2014, BipBop étendra son offre pour proposer une gamme de SHS dédiés aux activités génératrices de revenus individuelles nécessitant des équipements de plus forte puissance alimentés en courant alternatif.

Électrification collective : Schneider Electric a initialement développé Villaya Villasol, une micro-centrale solaire dédiée à l'électrification de villages isolés pour répondre aux besoins collectifs, domestiques et entrepreneuriaux. En 2012, son offre s'est étendue avec Villaya Villasmart, une micro-centrale hybride permettant une gestion optimisée d'une source énergétique issue d'un groupe électrogène grâce à la combinaison de cellules photovoltaïques.

Le projet de recherche collaboratif MiCROSOL initié en novembre 2011 a pour objectif de développer une technologie standard unique et modulaire pour produire simultanément de l'électricité, de l'eau potable et de la chaleur au bénéfice principal des micro-industries situées en zone rurale dans les pays à fort ensoleillement, en priorité sur le continent africain. Le projet mené par Schneider Electric rassemble neuf partenaires publics et industriels, et bénéficie du soutien de l'Ademe. Basé sur la technologie solaire thermodynamique, ce type de micro-centrale possède l'avantage d'être inoffensif pour l'environnement. En novembre 2013, le consortium du projet MiCROSOL a inauguré sur le centre du CEA (Centre de l'énergie atomique) de Cadarache, le démonstrateur de sa solution d'accès à l'énergie. En capitalisant sur les trois années du projet, le premier site pilote en conditions réelles sur le continent africain est prévu courant 2014 tandis que la phase de commercialisation démarrera dès 2015.

Services énergétiques communautaires : Le développement de services énergétiques permet d'apporter plus de valeurs aux usagers d'une communauté. Fort de son offre de station de charge de batteries destinées aux systèmes d'éclairage Homaya In-Diya, Schneider Electric a étendu son offre avec des solutions solaires de pompage d'eau.

La solution Villaya Eau du Soleil, lancée en 2012, est un système solaire automatique de pompage d'eau conçu pour fournir de l'eau à un prix raisonnable aux populations ayant un accès limité ou inexistant à l'électricité. Elle fait appel à un variateur de vitesse évolué ATV312 Solar afin de réguler la vitesse d'un moteur triphasé en fonction de l'énergie fournie par les panneaux solaires. S'adaptant à tout type de pompes, de surface ou immergées, l'utilisation de la solution Eau du Soleil assure une meilleure fiabilité du système, une simplification de la tuyauterie et une maintenance réduite. En 2013, plusieurs solutions ont été installées en Inde ainsi qu'en Afrique dans le cadre de projets d'électrification collective.

Offre didactique : Pour Schneider Electric, la formation à la gestion de l'énergie doit accompagner les professionnels depuis les établissements d'enseignement jusqu'à la formation professionnelle et continue partout dans le monde. En partenariat avec Schneider Electric Formation et BipBop People, une gamme abordable de maquettes didactiques et d'outils pédagogiques BipBop Education a été développée pour répondre aux besoins des organismes de formation, notamment dans les pays émergents. L'offre didactique couvre la gestion de la distribution électrique haute et basse tensions, la gestion du bâtiment, la gestion globale de l'énergie et la gestion des process et des machines.

Garantir des modèles économiques pérennes adaptés aux contextes locaux

Distribution au dernier kilomètre : Le déploiement des produits individuels et résidentiels s'effectue au travers de nos réseaux de distribution, de nos filiales, de quelques ONG et entrepreneurs du domaine de l'accès à l'électricité. La commercialisation de cette offre est accessible quasiment partout dans le monde. Des partenariats avec des institutions et organisations locales sont mis en place afin d'assurer le déploiement dans les meilleures conditions et de cibler les populations les plus pauvres. Au Nigeria, un partenariat avec Total Access to Solar nous permet de distribuer les lampes Mobiya TS120 en bénéficiant de la logistique, du service après-vente et du réseau de distribution de leurs stations-service.

Partenariats : En 2011, Schneider Electric a établi un partenariat avec l'organisation Grameen Shakti basée au Bangladesh. Pour Schneider Electric, il s'agit de la fourniture de produits d'éclairage et de contrôleurs de charge qui répondent à la demande de la Grameen Shakti. En milieu d'année 2013, Schneider Electric et l'ONG philippine Gawad Kalinga se sont associés pour développer l'accès à l'électricité des communautés rurales aux Philippines. Combinant l'expertise sociale de l'ONG et l'expertise technique et économique du programme BipBop, le partenariat vise à accompagner les agriculteurs, électrifier les villages isolés, promouvoir la production et la gestion intelligente de l'énergie pour les "fermes enchantées" de l'association, et former et accompagner les entrepreneurs locaux du domaine de l'accès à l'énergie.

Microfinance : Le microcrédit permet aux populations à revenus bas ou irréguliers de financer l'achat de solutions solaires d'éclairage ou d'électrification individuelle destinées au développement économique de particuliers ou de petits entrepreneurs. En 2013, Schneider Electric en partenariat avec l'association Pamiga (Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique) a lancé le projet "Énergie et Microfinance" au Cameroun, en Éthiopie et en Tanzanie. Schneider Electric apporte des solutions adaptées aux besoins identifiés par les institutions de microfinance (IMF) membres du réseau de Pamiga et engage ses partenaires locaux (distributeurs, intégrateurs, installateurs) pour assurer aux clients de ces IMF la disponibilité de solutions abordables, combinées à un service de qualité. Deux types de crédits sont accordés aux clients des IMF : des crédits "lumière", proposant des solutions d'éclairage solaire basse consommation ; et des crédits "énergie", destinés à fournir des solutions solaires adaptées pour les besoins d'une activité génératrice de revenus. Cette même année, le projet a été sélectionné parmi les 20 projets retenus pour participer au "Forum Afrique – 100 innovations pour le développement durable" à l'initiative du ministère français des Affaires étrangères, sous l'impulsion du ministre délégué chargé du Développement, en partenariat avec l'Agence française de développement (AFD).

Micro-entrepreneuriat : En Inde, Schneider Electric déploie un modèle de vente de service énergétique par la création d'un réseau d'entrepreneurs de charge de batteries destinées au système d'éclairage basse consommation In-Diya. En 2012, le réseau de plus de 120 entrepreneurs volontaires, sélectionnés à l'issue d'un programme de formation de base au métier d'électricien, propose ce service de location à plus de 1 000 foyers. En 2013, le projet s'associe à des associations indiennes focalisées sur le modèle des "Village Level Entrepreneurs" pour permettre à ces entrepreneurs d'ajouter un service de distribution de produits solaires améliorant leurs revenus. Le programme leur garantit ainsi un réseau logistique nécessaire à leur activité et leur propose des formations techniques et entrepreneuriales à travers tout le sous-continent.

Électrification rurale décentralisée : L'électrification rurale se poursuit suite au succès des projets initiés depuis 2009 à Madagascar, au Vietnam, au Sénégal, en Égypte et au Brésil. Schneider Electric apporte aux collectivités locales son expertise en matière de définition des besoins énergétiques, de dimensionnement des solutions d'électrification, de mobilisation de ses partenaires locaux pour l'installation, de la formation des agents de maintenance et du service après-vente. Le succès de l'électrification d'un village au Nigeria, dans la province d'Ogun, a conduit à l'électrification de 16 nouveaux villages dans cette même province. Schneider Electric a mis en place des centrales solaires hors réseau qui alimentent les bâtiments communautaires et des stations de charge de batteries. En 2013, le village de Pitti-Gare au Cameroun a été équipé d'une micro-centrale solaire Villaya Villasol qui fournit l'électricité à un moulin agricole pour broyer le manioc, alimenter l'école et le centre de santé ainsi qu'une station de recharge de batteries destinées à l'éclairage et le rechargement des téléphones portables au sein des foyers domestiques. Toutes les micro-centrales sont gérées par un entrepreneur implanté au sein de sa communauté et formé par Schneider Electric pour en assurer la maintenance et la viabilité économique sur le long terme.

La formation (*People*)

Démarche

L'enjeu principal de la formation aux métiers de l'électricité est de permettre aux populations de la Base de la Pyramide d'acquérir des compétences et savoir-faire leur garantissant d'exercer de façon sûre et responsable un métier qui leur offre, ainsi qu'à leurs familles, les moyens d'une subsistance satisfaisante.

Ils auront ainsi également la possibilité, pour ceux qui en feront le choix, de vendre et maintenir des offres d'accès à l'énergie et à terme de créer leur propre "petite" entreprise.

Ils sont par ailleurs l'élément crucial et indispensable de toute politique d'électrification rurale durable et responsable.

La stratégie de Schneider Electric pour les formations aux métiers de l'énergie des populations à la Base de la Pyramide s'articule autour de trois axes :

- des formations de base, sur quelques mois, gratuites et accessibles au plus grand nombre, à temps plein ou en cours du soir/week-end pour s'adapter au mieux à la réalité locale ; Ces formations donnent lieu à la délivrance d'un certificat de compétences délivré par Schneider Electric ;
- des formations diplômantes, sur plusieurs années, en partenariat avec les ministères locaux de l'éducation, voire inscrites dans des logiques bilatérales ;
- des formations de formateurs, pour une démultiplication efficace et de qualité.

Ces actions sont toujours conduites en partenariat avec des acteurs locaux et/ou des organisations nationales ou internationales à but non lucratif (ONG, gouvernements…). Elles engagent systématiquement la filiale locale de Schneider Electric. Elles peuvent être accompagnées de financements pour des investissements en matériels et de missions de volontaires de l'association Schneider Electric Teachers permettant, en cas de besoins avérés, des transferts d'expertise.

La gamme de matériels didactiques BipBop Education lancée en 2012 s'est enrichie en 2013 de nouvelles maquettes.

Depuis l'origine du programme BipBop, plus de 45 000 personnes ont été formées, et fin 2013, ce sont 28 projets dans plus de 20 pays qui portent l'espoir d'une vie digne pour les milliers de jeunes accompagnés.

Perspectives

La démultiplication à grande échelle des projets de formation entamée en 2013 sera poursuivie, avec l'objectif de former, durant l'année 2014, 30 000 nouvelles personnes. Panama, Vietnam, Mexique, Éthiopie, Burundi, Côte d'Ivoire et Pérou verront naître de nouveaux projets.

Une étude d'impact globale et deux études d'impact pays apporteront un éclairage sur la pertinence des actions portées depuis 2009.

Durant cette année 2014 se poursuivront :

- les initiatives de dons directs de matériels ;
- le développement de projets nouveaux en partenariat avec le ministère de l'Éducation français ;
- les tentatives d'essaimage transnational.

La gamme BipBop Education sera également complétée par la commercialisation dans les pays d'intervention du programme BipBop de l'offre de matériels didactiques dite "offre modulaire".

Fort des premières expériences d'accompagnement à l'entrepreneuriat, un pilier BipBop Entrepreneuriat sera créé en 2014 avec l'objectif d'une centaine de créations accompagnées en 2014.

La signature d'accords globaux qui n'avait pas trouvé concrétisation en 2013 sera traitée en priorité durant 2014.

5.2 Fondation Schneider Electric

Démarche

La Fondation Schneider Electric entend contribuer au développement des personnes et des sociétés par l'éducation, la sensibilisation et la formation professionnelle dans le domaine de l'énergie. Créée en 1998 sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation Schneider Electric intervient partout dans le monde, là où l'entreprise est présente, à travers quatre programmes :

Accès à l'énergie

Depuis 2009, la Fondation apporte son soutien au programme BipBop (*Business, Innovation and People at the Base of the Pyramid*) pour améliorer l'accès à l'énergie dans les nouvelles économies par le développement de la formation professionnelle dans les métiers de la gestion énergétique pour les plus défavorisés.

Lutte contre la précarité énergétique

En 2013, elle a renforcé son engagement à s'atteler au problème de la précarité énergétique dans les économies matures par la mise en place de campagnes d'information et de sensibilisation qui ciblent les foyers confrontés à ce type de précarité.

Sensibilisation au développement durable

L'énergie et le changement climatique sont des enjeux cruciaux pour notre planète. Il est possible d'en faire plus avec moins de ressources, à condition de s'y mettre dès à présent ! En apportant son soutien à des projets innovants, la Fondation Schneider Electric s'engage à aider à trouver des solutions. Elle participe à des programmes internationaux emblématiques en apportant son expertise dans la gestion énergétique au travers de dons de matériel et/ou d'apport de compétences.

Soutien aux initiatives locales dans le cadre de campagnes de mobilisation

La Fondation Schneider Electric se concentre sur l'engagement des collaborateurs de l'entreprise dans toutes les actions qu'elle déploie. Elle s'appuie en particulier sur un réseau de 130 salariés volontaires, également appelés délégués. Ces derniers, couvrant 75 pays, ont pour mission de sélectionner les partenariats localement, de les proposer aux salariés de leur entité, puis à la Fondation et de suivre l'avancée des projets après leur lancement. Sur la base d'informations administratives et financières, chaque projet proposé fait l'objet d'une procédure d'instruction au niveau de la Fondation Schneider Electric, puis de la Fondation de France, avant le versement des fonds.

Dotée chaque année d'un budget de 4 millions d'euros, la Fondation Schneider Electric apporte sa contribution aux partenariats soutenus par les entités de Schneider Electric dans lesquels les salariés sont également impliqués. Au total, plus de 10 millions d'euros sont ainsi investis au profit des communautés locales (voir pages 121-122).

Organisation

La structure en réseau de la Fondation est un moyen original et très adapté pour engager un mécénat de proximité, à caractère humain et inscrit dans la durée. Elle permet également de renforcer la vitalité des personnes qui s'engagent. Dans chaque site, le choix des délégués s'effectue sur la base du volontariat reconnu et officialisé par une lettre d'engagement signée par le responsable du site et celui de la Fondation pour une durée de deux ans. En 2013, la Fondation comptait 130 délégués couvrant 75 pays pour une mission qui consiste à :

- sélectionner une association dédiée à l'insertion professionnelle des jeunes ;
- définir un projet et faire vivre ce partenariat ;
- organiser des événements locaux adaptés à la culture du pays, pour mobiliser au mieux les salariés ;
- informer les salariés des activités de la Fondation sur leur site.

Les délégués coordonnent également l'organisation de la campagne annuelle de mobilisation internationale de la Fondation Schneider Electric, baptisée Luli. Moment fort de la vie de la Fondation et de l'entreprise, cette semaine qui se déroule en juin/juillet met sur le devant de la scène des partenariats locaux au niveau international.

En 2013, 38 633 collaborateurs dans 50 pays ont pris part à cette campagne.

Gouvernance

Un lien juridique avec la Fondation de France

La Fondation de France est une organisation à but non lucratif qui, depuis sa création en 1969, travaille à la promotion des liens entre donateurs et fondateurs et structures de terrain pour accompagner des projets dans tous les domaines d'intérêt public. Tous les ans, avec les dons qu'elle reçoit, la Fondation de France soutient plus de 8 000 projets. Par ailleurs, elle épaule, sous son égide, d'autres fondations (plus de 700), dont le fonctionnement est régi de manière distincte de la Fondation de France, mais quii font juridiquement partie d'elle. Elle est chargée de s'assurer que leurs actions sont conformes à ses statuts et au cadre légal en vigueur applicable aux actions de mécénat. La Fondation de France possède un Comité Exécutif qui définit les grandes lignes de ses actions ainsi que les projets qu'elle soutient. Les décisions du Comité sont ensuite notifiées à la Fondation de France, qui en vérifie la conformité et les met en œuvre (en validant et signant toutes les conventions avec les partenaires, en versant les fonds aux bénéficiaires après vérification des documents attestant du bon fonctionnement de leurs structures et de leur éligibilité au dispositif de mécénat, en contrôlant les outils de communication de la Fondation Schneider Electric, etc.).

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de la Fondation Schneider Electric se réunit deux fois par an. Il est composé de membres de Schneider Electric, de représentants du personnel et d'autres personnes qualifiées.

La composition actuelle du Comité Exécutif de la Fondation Schneider Electric se présente comme suit :

- Président : Henri Lachmann ;
- Membres : Charles Bouzols (expert extérieur), Guy Dufraisse (Schneider Electric), Michel Crochon (Schneider Electric), Xavier Emmanuelli (expert extérieur), Annie Hery (représentante du personnel, Schneider Electric), Jean Kaspar (expert extérieur), Cathy Kopp (expert extérieur), Jean-Pierre Rosenczveig (expert extérieur), François Tarricone (représentant du personnel, Schneider Electric), Jean-Pascal Tricoire (Schneider Electric).

Une équipe opérationnelle et un comité de sélection

Les membres de l'équipe opérationnelle sont : Gilles Vermot-Desroches, Délégué Général ; Patricia Benchenna, Directrice des Programmes ; Morgane Peloille, Assistante administrative. Le comité de sélection se compose de trois membres : le Délégué Général de la Fondation, le Directeur des Programmes de la Fondation et le Directeur de la dimension *People* (personnes de la base de la pyramide formées à la gestion de l'énergie) du programme BipBop. Ce comité se réunit une fois par mois.

Le réseau international des délégués de la Fondation

Les relations humaines sont au cœur de notre approche du mécénat : soucieuse de faire plus qu'un don financier, la Fondation encourage l'instauration de liens entre les organismes partenaires, les jeunes et l'entreprise. Des liens sont également noués et consolidés avec les membres du personnel qui s'impliquent dans un projet de bénévolat donné. Qu'elle soit régionale ou internationale, la contribution versée par la Fondation est toujours complétée par le travail sur le terrain des bénévoles parmi le personnel et des délégués de la Fondation, qui tissent des liens solides et durables. La structure en réseau de la Fondation est une manière originale et très efficace de s'engager dans le mécénat, qui est supervisée au niveau global, tout en conservant une véritable proximité et une dimension humaine dans la durée. Elle stimule également l'énergie des personnes qui s'engagent. Dans chaque site, les représentants sont choisis sur la base de leur précédent travail en tant que bénévoles. Ils se voient remettre une lettre officielle de nomination (valable pour deux ans), signée de leur supérieur hiérarchique direct, du responsable de leur site/pays et du Délégué Général de la Fondation.

Plans d'action

Formation et insertion des jeunes

Pour aider à l'insertion et à la formation professionnelle des jeunes les plus défavorisés, la Fondation Schneider Electric encourage et soutient sur le long terme des associations nationales et internationales d'insertion ou bien des organismes de formation aux métiers de l'électricité.

À ce titre, la Fondation participe également à l'engagement du Groupe dans le développement durable. Elle contribue notamment au programme d'accès à l'énergie BipBop (*Business, Innovation and People at the Base of the Pyramid*) initié en 2008. La Fondation soutient la dimension *People* du programme, consacrée à la formation et menée en priorité dans les pays en voie de développement ciblés.

Ce programme de formation et d'insertion capte autour de 70 % des financements annuels alloués par la Fondation. L'ensemble de ces actions est suivi et mesuré de façon trimestrielle dans le cadre du baromètre Planète & Société à travers un indicateur clé de

performance. Sur la période 2009-2011, l'objectif était de former 10 000 jeunes de la Base de la Pyramide aux métiers de la gestion de l'énergie. L'objectif a été dépassé, avec plus de 12 000 jeunes formés. Sur la période 2012-2014, le programme d'entreprise *Connect* inclut à nouveau cet objectif de formation et en triple l'ambition, avec un objectif de former 30 000 personnes. De 2012 à 2013, 32 602 personnes de la Base de la Pyramide ont été formées aux métiers de la gestion de l'énergie.

Sensibilisation au développement durable

Énergie et changement climatique sont au cœur des enjeux de notre planète. Faire plus avec moins de ressources, c'est possible à condition de s'y mettre dès à présent. En soutenant des projets innovants, la Fondation Schneider Electric a la volonté de contribuer à sensibiliser ses différentes parties prenantes aux enjeux du changement climatique. Elle s'investit dans des programmes internationaux emblématiques en mettant à disposition son savoir-faire, notamment en gestion de l'énergie, par des dons de matériels et/ou de compétences. À travers ces projets et l'engagement de ses collaborateurs, la Fondation Schneider Electric souhaite mettre en valeur :

- la volonté de contribuer et d'apporter des solutions.

  Des solutions de gestion de l'énergie sûres, fiables, efficaces, productives et vertes sont aujourd'hui disponibles et opérationnelles, y compris dans les conditions les plus extrêmes. *Via* sa Fondation et aux côtés de l'*International Polar Foundation* ou encore de la Fédération française des clubs alpins et de montagne, Schneider Electric contribue à la mise en place de réseaux intelligents, innovants et exemplaires dans le domaine de l'environnement ;
- la capacité à construire ensemble, à rompre les barrières.

  En s'alliant à des ONG partenaires, il s'agit de développer des solutions au service du projet en sortant de son cadre, en s'adaptant à des besoins, à des modes de collaboration différents, nouveaux et parfois inédits ;
- l'exemplarité pour les salariés, mais aussi pour la communauté au sens large.

  Face aux enjeux de notre planète et notamment aux défis posés par les ressources énergétiques, l'idée est surtout de contribuer à montrer le chemin : avec des initiatives ambitieuses que certains peuvent parfois trouver utopiques, ces aventures démontrent qu'il est possible de relever les défis.

Campagnes de mobilisation et bénévolat

Soutien d'urgence et aide à la reconstruction

Agissant comme relais à la mobilisation de ses collaborateurs, la Fondation Schneider Electric apporte régulièrement son soutien suite à des catastrophes naturelles. La Fondation souhaite avant tout inscrire son action dans la durée. Les interventions se déroulent en deux temps : tout d'abord, et pour faire face aux premiers besoins des populations, les équipes se mobilisent dans l'urgence en soutien aux ONG spécialisées. Démarre ensuite une seconde étape, dont la mise en œuvre peut prendre du temps. Il s'agit de contribuer à la reconstruction à moyen terme. Les actions soutenues et développées par des partenaires locaux se concentrent sur des projets de construction, reconstruction et réhabilitation de centres de formation technique aux métiers de la gestion de l'énergie. C'est la partie du programme qui mobilise l'essentiel des moyens disponibles. La Fondation Schneider Electric estime primordial de partager ses compétences dans les métiers de l'électricité afin de contribuer activement à doter les zones sinistrées de forces vives pour se reconstruire durablement.

L'ONG "Schneider Electric Teachers"

Depuis sa création en 1998, la Fondation Schneider Electric met au cœur de son dispositif l'implication des collaborateurs du Groupe. Qu'ils soient délégués de la Fondation ou salariés bénévoles, ils constituent le lien entre l'entreprise, la Fondation et les associations soutenues dans plus de 70 pays.

Avec la création de l'association Schneider Electric Teachers début 2012, Schneider Electric et sa Fondation souhaitent aller encore plus loin pour soutenir l'engagement bénévole des salariés et des retraités de Schneider Electric dans des programmes d'enseignement et de formation professionnelle. L'objectif principal est d'apporter une contribution nouvelle aux programmes de formation BipBop et de réaliser 300 missions en trois ans. Cet indicateur est inclus dans le baromètre Planète & Société 2012-2014.

La gouvernance

L'association Schneider Electric Teachers a déposé ses statuts en février 2012 auprès de la préfecture en France. Son bureau est composé d'anciens dirigeants de Schneider Electric et de membres de la Direction du Développement Durable impliqués dans le programme d'accès à l'énergie BipBop. Nommément : Christian Wiest (Président), Dominique Devinat (Vice-président), François Milioni (secrétaire), Christophe Poline (trésorier), Bernard Lancian (membre), Gilles Vermot Desroches (membre).

Le bureau s'est réuni à huit reprises en 2013 et l'assemblée générale s'est tenue en décembre 2013.

Après moins de deux ans d'existence, 30 partenaires dans 25 pays ont rejoint l'initiative. La communauté de volontaires réunit plus de 500 personnes et 162 missions ont été réalisées en 2013.

Le fonctionnement et les acteurs

Il s'agit d'une contribution partagée entre la Fondation, les entités de Schneider Electric et les salariés/retraités au profit de structures à but non lucratif dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnelle :

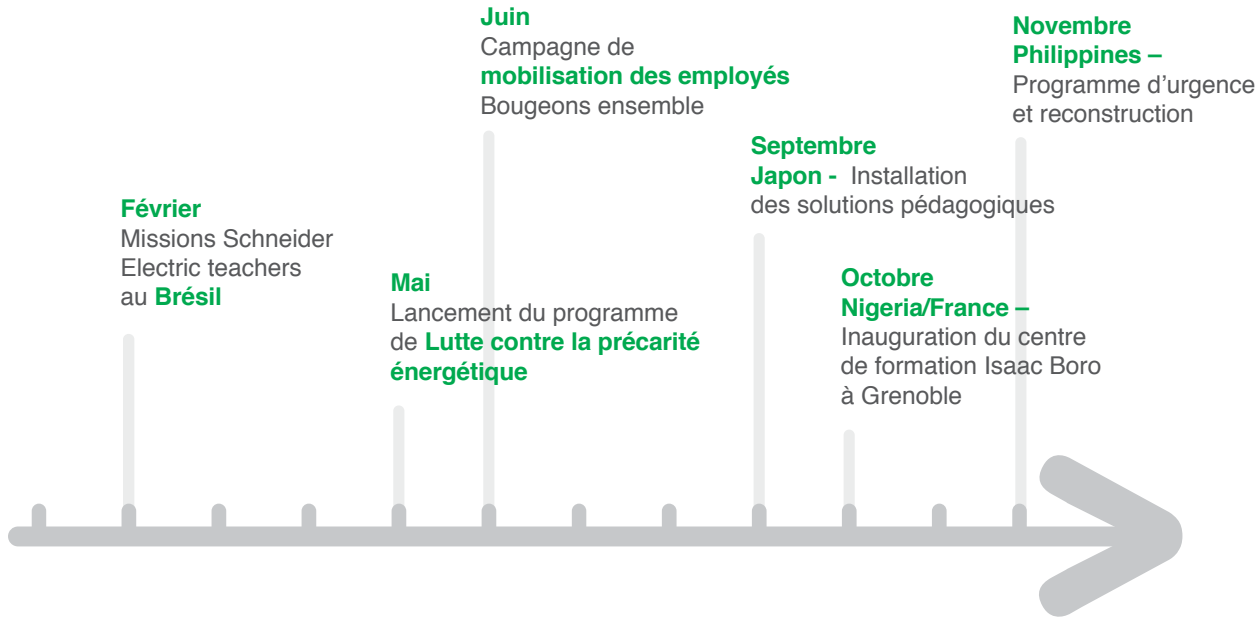
- les salariés/retraités donnent leur temps et mettent à disposition leurs compétences ;
- les partenaires recherchent des compétences pour soutenir leurs activités, précisent leurs besoins et accompagnent les volontaires dans la réalisation de leur mission ;
- l'association Schneider Electric Teachers coordonne, met en relation, organise le processus et couvre les frais liés au déroulement des missions ;
- les entités de Schneider Electric accueillent les volontaires quand la mission se déroule hors de leur pays habituel de résidence.

Les missions

- des missions auprès de structures d'enseignement et de formation professionnelle (centres de formation professionnelle et/ou technique, écoles, universités, etc.) ;
- soutien scolaire, cours, interventions, travaux pratiques, installation de matériel, découverte d'un métier, formation de formateurs, optimisation de référentiels, etc. ;
- des missions de bénévolat auprès d'associations et d'entrepreneurs dans le domaine de l'accès à l'énergie :
  - qui ont bénéficié du soutien du fonds d'investissement solidaire Energy Access, ou
  - qui se sont installés suite à une formation ;
- contrôle de gestion, finances, communication, recherche de financement, management, ressources humaines, techniques, etc.

Pour en savoir plus : *www.fondation.schneider-electric.com* et *www.teachers.schneider-electric.org*

Les temps forts de la Fondation Schneider Electric en 2013



Initiatives en Amérique du Nord

La culture américaine confère une importance particulière à l'engagement auprès des communautés. Au sein de Schneider Electric en Amérique du Nord, on peut noter les engagements suivants :

- la Fondation Schneider Electric North America dont l'un des programmes phares, le *matching gift program*, consiste à abonder les dons des salariés au profit d'associations de leur choix. En 2013, elle a fourni 3,5 millions de dollars de financement à des organisations caritatives et oeuvrant auprès des communautés, d'abondements et de dons des salariés, et de volontariat des collaborateurs ;
- *Pelco by Schneider Electric*, l'entité du Groupe spécialisée dans la sécurité des bâtiments et la vidéosurveillance, développe un programme nommé *Pelco Community Partnership Program* qui encourage les collaborateurs à s'engager auprès d'associations sélectionnées à hauteur de 40 heures de volontariat par employé et par an ;
- *APC by Schneider Electric* met en place chaque année un programme appelé *Community Impact* qui rassemble les collaborateurs du siège et d'autres pour soutenir des associations locales dans des actions auprès des communautés (don ou recyclage de matériel informatique, aide aux personnes handicapées, etc.).

Les engagements les plus significatifs aux Etats-Unis, Canada et Mexique en termes de financements, dons de produits et implication des collaborateurs, ont été : Habitat et Humanisme, *Red Cross, American Heart Association, American Cancer Society, National Safety Council,* et *Junior Achievement.*

Ces initiatives sont consolidées au niveau de la Fondation Schneider Electric et sont prises en compte dans ses différents *reportings* et indicateurs.

5.3 Ancrage territorial et impact sur le développement économique et social

Partout où Schneider Electric est présent, il s'engage fortement vis-à-vis de ses partenaires et de la société civile par un ancrage indispensable pour une entreprise globale qui veut rester en prise avec les bassins d'emplois de ses implantations industrielles. De nombreux projets se développent. Ils démontrent la volonté du Groupe d'être actif, en particulier pour l'emploi, et de contribuer ainsi pleinement au développement économique local.

Essaimage en France – Soutien à la création d'entreprises avec Schneider Initiatives Entrepreneurs (SIE)

Démarche et plans d'action

Depuis plus de 20 ans, Schneider Electric en France soutient des projets de création ou de reprise d'entreprises portés par ses salariés au travers d'une structure dédiée, Schneider Initiatives Entrepreneurs (SIE). Cette démarche témoigne de l'engagement responsable du Groupe de promouvoir l'esprit d'entreprendre, de promouvoir les actions de soutien au développement économique local, de proposer et d'accompagner les salariés dans des parcours fiabilisés extérieurs au Groupe.

Schneider Initiatives Entrepreneurs accompagne les salariés de Schneider Electric, en intervenant à toutes les étapes qui mènent à la création ou à la reprise d'entreprise, puis au-delà avec un suivi sur trois ans.

SIE dispose d'une équipe dédiée composée de managers expérimentés dont la mission est de fiabiliser et de pérenniser les projets de création ou de reprise dans leurs dimensions financière, juridique, technique et commerciale.

Un accompagnement spécifique est proposé pour tous les créateurs dans les métiers de l'énergie. Ils peuvent notamment bénéficier d'un soutien de la Direction Commerciale et Marketing. Ces métiers représentent en 2013 près de 20 % des projets accompagnés. Ce soutien de la Direction Commerciale est également proposé aux créateurs électriciens issus d'EDF et de l'Adie.

La structure SIE est représentée directement ou indirectement dans les réseaux économiques locaux et enrichit sa qualité de service par des partenariats avec des associations telles que EGEE, ECTI, les Boutiques de Gestions, ALIZE, les réseaux Entreprendre locaux ou d'autres associations locales.

SIE participe très activement à la promotion de l'essaimage en assurant la présidence du réseau Diese, association constituée de grands groupes qui pratiquent l'accompagnement de leurs salariés dans leur projet de création ou reprise d'entreprise.

Plus de 1 000 porteurs de projet ont ainsi été accompagnés : électricien, boulanger, consultant, graphiste, gestionnaire de patrimoine, fleuriste, etc. Ces projets ont généré plus de 3 000 emplois.

SIE propose également d'accompagner les salariés qui le souhaitent dans un parcours extérieur au Groupe au sein d'ONG partenaires dans le cadre d'un dispositif "Pass ONG". Ce dispositif permet aux salariés d'être positionnés sur des projets structurants dans des ONG essentiellement de droit français dans le cadre de missions longues.

Illustrations

Le 16 janvier 2013, lors de la cinquième édition du concours Schneider Electric "Vivez l'aventure !", six chefs d'entreprise ont reçu un trophée destiné à récompenser et à mettre en valeur leur initiative.

Depuis la première édition de ce concours "Vivez l'aventure !", 30 créations et reprises ont été mises à l'honneur avec un taux de pérennité à 83 % et 126 emplois créés ou sauvegardés.

SIE a été mis à l'honneur en recevant le prix spécial du jury du "Prix Défis RSE" le 17 avril 2013.

Développement économique des territoires

Les équipes SIE pilotent de nombreuses actions pour contribuer au développement économique local, par exemple :

- missions ponctuelles dans un tissu de PMI/PME (petites et moyennes industries/entreprises) locales réalisées par des seniors experts de Schneider Electric ;
- missions dans le cadre du mécénat de compétence (dispositif Alizé) ;
- adhésion et promotion du dispositif Pass Compétences qui permet le détachement de cadres expérimentés dans des PMI/PME de l'Île-de-France au travers de missions longues. Ces experts s'investissent sur des projets structurants et de développement stratégiques pour la PME/PMI ;
- soutien d'associations qui œuvrent à la création d'activités et d'entreprises (Réseau Entreprendre, France Initiative…) ;
- aide financière à l'apprentissage dans la filière énergie.

D'autres associations telles que l'Adie (l'Association pour le droit à l'initiative économique) sont également soutenues financièrement sous forme de fonds de garantie, de prêts ou de subventions particulières pour les créateurs électriciens. Ces derniers peuvent aussi disposer du soutien de la Direction Commerciale de Schneider Electric au titre des actions d'essaimage.

Revitalisation des bassins d'emploi en France

La structure SIE pilote et met en œuvre les actions de revitalisation qui s'imposent lors des restructurations de certains bassins industriels.

L'implication des équipes dans les réseaux économiques locaux permet d'affecter au plus près des besoins les moyens alloués dans le cadre des conventions définies dans les GPEC, les Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ou les éventuels plans de restructuration industriels.

Depuis 2011 jusqu'à 2013, neuf bassins d'emploi sont concernés. Ces actions se traduisent par le soutien à l'emploi, la mise en œuvre de la politique d'insertion du Groupe, l'aide au développement des PMI/PME, le soutien de la filière énergie, l'aide à l'apprentissage et autres actions souhaitées par les instances politiques et économiques locales.

L'action de SIE a également permis dans ce cadre de favoriser et d'accompagner la reprise des sites de Merpins, St-Pryvé, St-Mesmin et prochainement Barentin afin de garantir à ces sites une pérennité industrielle.

BipBop Entrepreneurship

Le légitime rattachement des équipes SIE à la Direction Développement Durable lui permet de porter haut et fort ses ambitions dans le programme BipBop et de susciter et soutenir dans ce cadre la création d'entreprises d'électricité. Les orientations prises à ce jour permettent d'ores et déjà de proposer aux élèves bénéficiant du programme de formation de BipBop (pilier "People", voir page 99) de préparer la création d'une activité indépendante de professionnels de l'électricité. À ce jour, cinq pays sont définis comme prioritaires.

Insertion des jeunes en difficulté en France

La diversité des origines, des cultures, des profils, des expériences est toujours source de richesse, de partage, de nouvelles idées et d'innovation. Dans les quartiers dits sensibles, d'immenses talents sont présents et ne demandent qu'à se développer. Devant ce constat, nous sommes convaincus que les entreprises ont leur rôle à jouer. C'est notre devoir d'agir particulièrement au cœur des bassins où nous sommes présents.

Convaincu de la nécessité de mieux accompagner l'insertion professionnelle des jeunes, Schneider Electric s'y implique de différentes façons : apprentissage, insertion professionnelle par l'alternance des jeunes issus des milieux sociaux défavorisés, partenariats avec des écoles et des associations, soutien financier à de jeunes étudiants, intervention dans les cycles de formation techniques ou généralistes… tel est l'éventail d'initiatives mis en œuvre par Schneider Electric. Ces actions complètent les partenariats noués dans le cadre de la Fondation Schneider Electric.

L'opération "100 chances-100 emplois" en France concerne des jeunes adultes de 18 à 30 ans, ayant un faible niveau de qualification ou diplômés et susceptibles de discrimination, issus des zones urbaines sensibles (ZUS) et prêts à s'engager dans un parcours d'insertion professionnelle.

L'objectif est de faciliter l'accès à l'emploi durable grâce à des parcours personnalisés de qualification avec le concours de nombreuses entreprises fédérées et animées par les entreprises pilotes (Schneider Electric sur Grenoble, Chambéry, Rouen, Rueil-Malmaison, Dijon et en Nord Isère).

L'ambition est d'atteindre plus de 60 % de sorties positives, c'est-à-dire un CDD ou Intérim supérieur à six mois, un CDI, ou encore une formation qualifiante ou diplômante dont plus de 50 % au travers d'une formation en alternance.

Le dispositif "100 chances-100 emplois" a été déployé pour la première fois à Chalon-sur-Saône en janvier 2005.

À fin 2013, 1 244 jeunes ont obtenu un CDI, CDD de plus de six mois ou suivent une formation qualifiante, particulièrement en alternance, et 2 181 jeunes ont été ou sont encore accompagnés par le dispositif.

Les villes concernées par le programme "100 chances-100 emplois" sont : Angoulême, Aubervilliers, Blois, Chalon-sur-Saône, Chambéry, Cognac, Dieppe, Dijon, Évreux, Grenoble, Marseille, Montereau, Montpellier, Nanterre, Nemours, Nice, Rouen, Rueil-Malmaison, Saint-Denis et Strasbourg.

Dans un même objectif d'insertion, mais en faveur des personnes en situation de handicap, une Plateforme d'Orientation et de Formation a été lancée en région Rhône-Alpes avec différents acteurs publics. Ce dispositif a permis en 2013 de réinsérer 10 personnes dans l'emploi.

La **politique Intérim** incite nos implantations industrielles en France à mettre en place des contrats d'insertion professionnelle intérimaire, appuie l'accompagnement vers l'emploi durable, et encourage le travail temporaire d'insertion.

La signature du **Pacte pour l'Insertion et l'Emploi** avec le Comité national des entreprises d'insertion (Cnei) participe de la volonté de mieux connaître le monde des entreprises d'insertion et de les associer à notre politique d'achats.

Des **clauses d'insertion** sont incluses lors de nouveaux (ou de renouvellements) de marchés, plus particulièrement dans les achats de services et la construction de nouveaux sites, à l'instar des marchés publics, afin d'engager nos fournisseurs dans cette volonté d'aider les jeunes éloignés de l'emploi à trouver leur place dans la société.

Dans cette dynamique, nous avons signé avec le ministère délégué à la Ville une convention de partenariat et avec le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social une Convention cadre Emploi d'Avenir nous engageant à recruter et à former plus de 70 jeunes avant fin 2014.

Enfin, Schneider Electric est partenaire de nombreux autres dispositifs : École de la deuxième chance, nos quartiers ont des talents, Télémaque, Fondation de la 2e Chance…

6. Méthodologie et audit des indicateurs

6.1 Éléments de méthodologie sur les indicateurs publiés

En l'absence de référentiel public reconnu et pertinent pour les activités de fabrication et l'assemblage de composés électroniques, Schneider Electric a formalisé un référentiel précisant les méthodes de *reporting* des indicateurs du baromètre Planète & Société et des données de Ressources Humaines, sécurité et environnement.

Ce référentiel comprend les périmètres, les procédures de collecte et de consolidation et les définitions de ces informations. Engagé dans un processus d'amélioration continue, Schneider Electric complète progressivement ce travail pour adapter son référentiel d'indicateurs de développement durable aux évolutions du Groupe. Ce document est mis à jour régulièrement et des informations complémentaires sont consultables sur *www.schneider-electric.com/barometre*.

Dans une logique d'amélioration continue, Schneider Electric a demandé à Ernst & Young de conduire des travaux d'examen visant à produire une assurance modérée sur certains indicateurs de Ressources Humaines, sécurité et environnement. Les travaux de vérification se sont inscrits dans la continuité de ceux réalisés depuis 2006 et ont été élargis à un plus grand nombre d'indicateurs, notamment la totalité des indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société (voir Rapport de l'organisme tiers indépendant pages 111-112).

Indicateurs de Ressources Humaines, sécurité et environnement

Les indicateurs de Ressources Humaines, sécurité et environnement sont issus de plusieurs outils de *reporting* dédiés, disponibles sur l'Intranet du Groupe, dont l'outil de *reporting One* pour les données de Ressources Humaines et GlobES *(Global Environment and Safety)* pour celles de sécurité et d'environnement. Leur consolidation est placée respectivement sous la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines Globales et de la Direction des Opérations Industrielles du Groupe. L'énergie est gérée avec les propres solutions du Groupe, *Resource Advisor* et *Energy Operation.* Les contrôles de fiabilité des données s'effectuent lors de la consolidation (revue des variations, comparaison intersites, etc.).

Les données sécurité des sites sont intégrées au *reporting* après une année civile complète suivant leur création ou acquisition. Un site intégrant le Groupe en année n sera intégré au *reporting* au 1er janvier n+2, sauf cas exceptionnels où une convention stipule de ne pas intégrer les données sécurité avant deux ans. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière.

Les ventilations de l'effectif (par genre, catégorie, âge et ancienneté), les sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel, le nombre de conventions collectives et les programmes de formation portent sur plus de 83 % des effectifs totaux. Les entretiens de performance ou de carrière portent sur plus de 90 % des effectifs.

Ces données sont consolidées sur l'ensemble des sociétés intégrées globalement dans le périmètre de consolidation financière, lorsque la filiale est détenue à plus de 50 % par le Groupe.

Les unités qui appartiennent à des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont intégrées à 100 % dans le *reporting*. Les unités qui appartiennent à des sociétés consolidées par intégration proportionnelle sont également consolidées par intégration globale. Les sociétés consolidées financièrement par équivalence ne sont pas prises en compte dans le *reporting*.

Le périmètre de reporting environnemental est celui des sites certifiés ISO 14001 et de certains sites non certifiés sur une base volontaire et sans discontinuité dans le temps. Les sites de production et de logistique comptant un effectif de plus de 50 personnes doivent être certifiés ISO 14001 au cours de l'année suivant deux années civiles d'exercice complet après leur acquisition financière par le Groupe ou leur début d'activité. Les sites administratifs, R&D et commerciaux comptant un effectif de 500 personnes ou plus doivent également être certifiés ISO 14001. Les autres sites se certifient et/ou reportent sur la base du volontariat. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière.

Indicateurs du baromètre Planète & Société

Les données du baromètre sont utilisées et consolidées sous la responsabilité des départements directement concernés par les indicateurs (Ressources Humaines, environnement, la Fondation…) et représentés chacun par un pilote.

La performance globale du baromètre Planète & Société est calculée par la Direction du Développement Durable du Groupe. Les indicateurs du baromètre Planète & Société portent sur le périmètre Groupe avec des niveaux de couverture spécifiques à chaque indicateur.

10 % de réduction des émissions de CO_2 dans les transports

Cet indicateur comprend les émissions issues du transport de marchandises acheté par Schneider Electric, couvrant près de 80 % du coût total des transports du Groupe.

La mesure des équivalents CO_2 combine les impacts de CO_2, CH_4, N_2O, HFC, SF_6, PFC, NOx et vapeur d'eau.

Deux méthodes sont utilisées par les transporteurs pour mesurer les émissions d'équivalent CO_2 : méthode basée sur l'énergie (préférée) et méthode basée sur l'activité (acceptée).

La donnée est corrigée de l'activité, en tonnes transportées.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

75 % de notre chiffre d'affaires produits réalisés avec *Green Premium*

Un produit *Green Premium* se définit par les quatre critères suivants :

- un Profil environnemental produit disponible en ligne ;
- un guide d'Instructions de fin de vie disponible en ligne ;
- la liste des substances préoccupantes selon la directive européenne REACH disponible en ligne ;
- le respect des seuils de présence imposés par la directive européenne RoHS sur les substances dangereuses.

L'indicateur comptabilise la part des ventes réalisée avec une offre *Green Premium* à partir des chiffres de vente de l'année n-1. Toutes les Activités impliquées dans la gestion de l'énergie sont intégrées au programme (CST n'est pas dans le périmètre). Les offres de Partenaire en Amérique du Nord dites NEMA sont exemptées même si un programme dédié entend accélérer leur mise en conformité RoHS. De la même manière, les offres de Moyenne Tension (Activité Énergie) sont également exemptées pour prendre en compte l'intégration d'Areva et la migration vers des offres en conformité RoHS.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

10 % d'économies d'énergie

L'objectif est de réduire les consommations énergétiques chaque année (2012-2013-2014) de 3,3 %, en utilisant les solutions Schneider Electric. Le programme est accessible pour tous les sites Schneider Electric. Le client interne est les Opérations Industrielles. Le fournisseur interne est les équipes d'*Energy Management Services*.

En 2013, le programme concerne les 204 sites les plus énergivores de Schneider Electric (sur la base des consommations énergétiques 2012). D'ici à 2014, il intégrera tous les sites de plus de 5 000 m². En cas d'acquisition, les sites concernés seront intégrés l'année suivante dans le programme.

Les "économies d'énergie" se réfèrent à des données normalisées ; un modèle par site est construit afin de prendre en compte les variations climatiques et l'évolution de la production.

Toutes les énergies (gaz, électricité, pétrole…) sont prises en compte et converties en kWh.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

+ 7 points de croissance avec les "EcoXperts" par rapport à celle du Groupe

L'objectif est de développer, à travers des partenaires sélectionnés par Schneider Electric dits "EcoXperts", les activités d'efficacité énergétique et énergies renouvelables, adaptées aux petits et moyens bâtiments.

Schneider Electric vise à atteindre sept points de croissance avec les activités des EcoXperts au-dessus de la croissance du Groupe ; la mesure est trimestrielle en cumul annuel.

Le programme donne accès aux utilisateurs finaux à :

- un réseau de partenaires locaux accrédités par Schneider Electric ;
- des solutions d'efficacité énergétique et énergies renouvelables basées sur des architectures testées, validées et documentées ;
- un volume d'affaires soutenu par l'expérience d'un spécialiste de la gestion de l'énergie.

L'indicateur intègre les résultats des pays après six mois dans le programme EcoXperts (annuellement, à partir de janvier 2012).

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

Un million de foyers de la Base de la Pyramide connectés

L'indicateur comptabilise les ventes de tous les produits et solutions apportant l'accès à l'énergie aux populations à la Base de la Pyramide, développées au sein du programme BipBop :

- produits : lampes (In-Diya) et produits d'éclairage, contrôleurs de charge, systèmes solaires individuels, onduleurs pour lampes LFC, compteurs (gamme BEC23) ;
- solutions : stations de recharge de batterie, système de pompage solaire d'eau, micro centrales solaires de production d'électricité hors réseau (Villasol, Villasmart, et DC Grid).

La Base de la Pyramide est le segment socio-économique de la population mondiale dont les revenus sont les plus bas. Cette population est définie dans l'indicateur d'un point de vue géographique et de modèle d'affaires : population habitant dans un pays hors OCDE ; accédant à des produits et solutions à travers des canaux de distribution non traditionnels, un marketing adapté, ou une approche projet développée par des forces de vente dédiées.

Pour les produits, la règle d'un produit par foyer a été établie. Pour les solutions, le nombre de foyers est déterminé à partir des documents de spécification projet.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

90 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000

L'objectif est d'engager les fournisseurs "recommandés" du Groupe à déployer et suivre un plan de progrès en ligne avec l'ISO 26000. Une évaluation des fournisseurs recommandés est réalisée en externe. Les fournisseurs ayant une évaluation trop faible sont exclus de l'indicateur. Toutes les évaluations sont suivies en *business review* avec les acheteurs de Schneider Electric, dans une optique de progrès continu selon les lignes directrices de l'ISO 26000.

Le nombre de fournisseurs recommandés total à prendre en compte pour l'année est figé en début d'année. Le nombre de fournisseurs recommandés évalués sur l'année est arrêté au 31 janvier n+1 afin de prendre en compte les évaluations en cours au 31 décembre de l'année écoulée.

Depuis 2011, le développement durable est devenu un des sept piliers de mesure de la performance des fournisseurs permettant notamment aux plus performants d'entre eux de devenir un fournisseur "recommandé" ou, pour les meilleurs d'entre eux, "préféré" du Groupe.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

Trois indices éthiques boursiers majeurs choisissent Schneider Electric

L'indicateur comptabilise la présence de Schneider Electric dans les trois indices boursiers éthiques suivants :

- le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Monde ;
- le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Europe ;
- et, depuis 2013, le CDP (*Carbon Disclosure Leadership Index* ou *Carbon Performance Leadership Index*), en remplacement de l'*Advanced Sustainable Performance Index* (ASPI) Eurozone qui a disparu en 2013.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

300 sites reconnus *Great place to work – Cool Sites*

Schneider Electric souhaite créer des environnements de travail motivants pour ses employés, des environnements qui ne soient pas seulement sûrs et efficaces, mais issus également d'une réflexion sur les valeurs de Schneider Electric.

Le programme great place to *work* du programme d'entreprise *Connect* définit les critères des *Cool Sites* :

- comme dans un village, se rassembler autour d'animations et d'événements pour célébrer et interagir au-delà du simple *business* ;
- développer des services de la vie quotidienne pour nos employés ;
- expérimenter les solutions et produits que nous vendons afin de mieux comprendre ce pour quoi nous travaillons tous.

Le processus commence par une auto-évaluation du site et un sondage auprès des résidents, sur la base de critères pré-définis. Le Président de Pays s'engage et valide le Cool Site.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

30 % de réduction du *Medical Incident Rate* (MIR)

Le *Medical Incident Rate* (MIR) est le nombre d'incidents du travail ayant nécessité un traitement médical par million d'heures travaillées. Les incidents peuvent ou non avoir entraîné un jour d'arrêt. Le traitement médical exclut les premiers soins (*first aid*).

Tous les incidents médicaux déclarés sur les sites de Schneider Electric sont comptabilisés (y compris les accidents touchant les sous-traitants qui travaillent sur site et les employés en contrat à durée déterminée). Tous les sites Schneider Electric sont pris en compte. Les incidents médicaux ne couvrent pas : les visites à un médecin ou autre professionnel de soin agréé pour une simple observation ou un simple conseil ; la conduite de procédures de diagnostic, comme les radiographies, tests sanguins, l'administration de médicaments sous ordonnance uniquement à des fins de diagnostic (par ex. collyre pour dilater les pupilles) ; et les premiers soins.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

63 % de résultat de notre *Employee Engagement Index*

Au cours des enquêtes trimestrielles de satisfaction One Voice, les employés de Schneider Electric sont interrogés sur une série de questions ; six d'entre elles génèrent l'*Employee Engagement* Index (EEI). L'EEI est un indice standard international.

Les employés sont interrogés deux fois par an. Tous les employés sont interrogés (contrats à durée déterminée, y compris les alternants – et contrats à durée indéterminée). Les employés sont interrogés par email, pour ceux qui ont une boite mail professionnelle, ou sur des kiosks aménagés à l'occasion dans les usines (ou via des accès à des salles informatiques), pour les autres employés.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

30 % de femmes dans notre *pool* de talents (~ 2 500 personnes)

Le *pool* de talents est composé de : *Key Position Potentials*, *Key Position Holders* (n-1 du Comité Exécutif), *Exceptional Potentials*, *Potentials* et *Key Experts*. L'indicateur, et donc l'objectif d'accroître la proportion des femmes, exclut les *Key Experts*. La sélection des talents passe par le processus de *people review* au niveau Groupe.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

Un jour de formation par an pour chaque salarié

L'indicateur mesure le pourcentage d'employés ayant reçu au moins une journée de formation dans l'année, soit l'équivalent de sept heures en tout.

Tous les collaborateurs permanents, cols blancs et cols bleus, sont inclus dans l'indicateur. Les sous-traitants, contrats à durée déterminée, stagiaires et apprentis en sont exclus. Les arrivants en cours d'année sont comptabilisés l'année suivante.

Toutes les actions de formation sont concernées : en présentiel, individuelle ou collective, tutorée, *e-learning*, webinaires, interne et externe ; tous les domaines de formation : Produits, Management, Langues, Bureautique, Sécurité, formations réglementaires et légales, etc. ; sont exclus du recensement : les formations qui ne sont pas formalisées avec un formateur, qui n'ont pas d'objectifs pédagogiques écrits ou de convocations, les temps passés sur les médias sociaux.

En 2013, l'indicateur couvre l'Amérique du Nord, la Chine et la France.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

30 000 personnes du BoP formées aux métiers de l'énergie

À travers le déploiement des programmes de formations professionnelles en gestion de l'énergie dédiés aux populations à la Base de la Pyramide, l'objectif est de permettre à ces personnes d'acquérir des compétences leur garantissant d'exercer un métier qui leur offre, ainsi qu'à leurs familles, les moyens d'une existence satisfaisante.

En partenariat avec des ONG locales ou internationales, la Fondation Schneider Electric et les entités locales de l'entreprise apportent des contributions directes ou indirectes à des centres de formation professionnelle. L'objectif étant de les aider à améliorer le niveau des formations à temps plein proposées, sur une durée minimale de trois mois ou en cours du soir sur 100 heures, diplômantes ou certifiantes, aux métiers de l'énergie.

Ces formations doivent bénéficier à des personnes défavorisées, notant que chaque partenaire doit être capable de justifier la nature BoP des personnes formées, selon le référentiel local défini.

Les contributions peuvent être (cumul possible) : le financement des produits électriques et équipements didactiques, un transfert de connaissances par la formation de formateurs, et un accompagnement à la formation de futurs entrepreneurs. En tant que partenaire technique, Schneider Electric ne prend pas en charge sur le long terme les frais de fonctionnement.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

300 missions réalisées via l'ONG "Schneider Electric Teachers"

Les missions prises en compte sont réalisées : par des employés ou retraités de Schneider Electric ; sur une base volontaire (sur congés) ; dans des ONG de formation professionnelle ou d'enseignement (formations professionnelles et techniques, écoles et universités, etc.) ; en priorité à destination des jeunes défavorisés ; dans des organisations et/ou des entreprises soutenues par le Fonds Schneider Electric Energy Access ; en fonction des compétences du bénévole et des besoins du bénéficiaire (processus de validation en place) ; dans le pays d'origine et/ou à l'étranger sur des durées variables (avec un minimum de deux semaines consécutives pour une mission à l'étranger). Une mission correspond au départ d'un volontaire, pour une période d'au moins deux semaines pour un projet à l'étranger, ou une intervention d'au moins un jour pour un projet local.

L'organisation de ces missions est coordonnée par une ONG spécifique appelée "Schneider Electric Teachers". Elle travaille étroitement avec les équipes Formation de BipBop (BipBop People), le fonds Schneider Electric Energy Access et la fonction RH. Elle développe des partenariats avec les ONG locales (Planète Urgence, ESF, etc.).

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

6.2 Concordance des indicateurs avec l'article 225 de la loi Grenelle 2

Le tableau ci-dessous indique les numéros des pages du rapport dans lesquelles les différents indicateurs sont évoqués.

1° Informations sociales	**Pages**
a) Emploi	
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	116-117
Les embauches et les licenciements	117-118
Les rémunérations et leur évolution	91-92, 146-157
b) Organisation du travail	
L'organisation du temps de travail	116, 119
L'absentéisme	119
c) Relations sociales	
L'organisation du dialogue social – notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	92-93, 118
Le bilan des accords collectifs	92-93, 118
d) Santé et sécurité	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	81-83
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	118
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité…	118
… ainsi que les maladies professionnelles	83, 91, 118
e) Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	85-87
Le nombre total d'heures de formation	119
f) Égalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	89, 117
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	90
La politique de lutte contre les discriminations	88-91, 66-68
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
• au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;	
• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;	
• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;	57-58, 65-66, 66-68, 93
• à l'abolition effective du travail des enfants.	

2° Informations environnementales	
a) Politique générale en matière environnementale	
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	70-71, 78, 113
Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement	71, 67, 119
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	80
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	42
b) Pollution et gestion des déchets	
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	79, 113-114
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	79, 113
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	80
c) Utilisation durable des ressources	
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	78, 113
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	79

La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	72-74, 114
L'utilisation des sols	79
d) Changement climatique	
Les rejets de gaz à effet de serre	71-75, 114
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	71-75, 78, CDP
e) Protection de la biodiversité	
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	79-80, 75-77, 54

3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable

a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	
• en matière d'emploi et de développement régional	95-99, 102-104
• sur les populations riveraines ou locales	85-99, 102-104
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	52-53
Les actions de partenariat ou de mécénat	99-102
c) Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux	65-66
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	65-66
d) Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	69
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	75-77, 16
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme	**66-68, 93**

6.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Schneider Electric S.A., nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le chapitre 2 du document de référence, en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, ainsi que sur les indicateurs du Baromètre Planète et Société au 31 décembre 2013, formant ensemble ci-après les "Informations RSE".

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés des procédures de reporting Ressources Humaines et sécurité, dans leur version datée de novembre 2013, et de la directive environnement, dans sa version datée du 1er novembre 2013 (ciaprès les "Référentiels") dont un résumé figure à la fin du chapitre 2 dans le document de référence (la "Note Méthodologique") et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre septembre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ seize semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000(1).

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée à la fin du chapitre 2 du document de référence ("2.6 Méthodologie et audit des indicateurs").

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions concernées en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes[1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites[2] que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 6 % des effectifs et entre 6 et 24 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles formalisées dans le Guide sectoriel de reporting RSE du Gimélec (Groupement des Industries de l'Equipement Electrique, du Contrôle-Commande et des Services Associés), daté du 22 février 2013.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 7 mars 2014

L'organisme tiers indé pendant
ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier
Associé Développement Durable

Bruno Perrin
Associé

(1) Informations sociales, environnementales et sociétales : informations et indicateurs faisant l'objet d'une « tick-mark » ▲ dans le texte du chapitre 2 « développement durable » du document de référence incluant, pour les émissions de gaz à effet de serre, les émissions de périmètres 1 et 2, ainsi que les émissions relatives au transport acheté (incluses dans le périmètre 3).

(2) Lexington (USA), CMHL Huizhou (Chine), Cavite ITB (Philippines), Gebze ADH (Turquie), SE Thailand Ltd (Thaïlande), SBMLV (Chine), SET Manisa products (Turquie), SE SPA Stezzano (Italie), Telvent Madrid (Espagne).

7. Indicateurs

7.1 Indicateurs environnementaux

Les indicateurs ci-après ont un périmètre Groupe. Les données proviennent des sites industriels et logistiques, mais également de certains des grands sites tertiaires du Groupe. Le périmètre de *reporting* environnemental est celui des sites certifiés ISO 14001 et de certains sites non certifiés reportant sur une base volontaire et sans discontinuité dans le temps. Tous les sites industriels et logistiques de plus de 50 personnes et les grands sites tertiaires de plus de 500 personnes doivent être certifiés ISO 14001 dans les deux ans après leur acquisition ou création. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière. Le périmètre de *reporting* environnemental couvre environ 70 % des employés du Groupe.

Schneider Electric donne aux lecteurs deux informations permettant de comparer d'une année sur l'autre la performance environnementale :

- la publication des indicateurs à périmètre constant ;
- la publication des indicateurs par individu pour corriger l'évolution de l'activité des sites. Les effectifs des sites comprennent les salariés de Schneider Electric (CDD, CDI, alternants), les intérimaires et les sous-traitants sur site.

Les commentaires sur les indicateurs sont apportés dans les chapitres correspondants.

Certification ISO 14001 des sites

	2013	2012	2011
Nombre de sites certifiés ISO 14001	280 ▲	280	273
Sites industriels et logistiques	NP	258	253
Sites tertiaires	NP	22	20
Nouveaux sites certifiés dans l'année	20	11	36
Sites certifiés fermés ou regroupés dans l'année	20	4	14

▲ *Indicateur 2013 audité.*

Consommations, émissions et déchets des sites du Groupe

		Périmètre courant			Périmètre constant	
GRI	**Indicateurs**	**2013**	**2012**	**2011**	**2013**	**2012**
	Nombre de sites répondants	281 ▲	283	281	260	260
	Effectifs globaux	108 126 ▲	98 923[1]	102 991	99 776	96 438
EN22	Déchets produits (en t)	139 044 ▲	134 814	135 392	135 619	130 341
	dont déchets dangereux	4 %	NP	NP	NP	NP
EN22	Déchets produits/effectif (en t/p)	1,3 ▲	1,4	1,3	1,36	1,35
EN22	Déchets valorisés (en t)	120 490 ▲	115 382	112 611	117 839	111 182
EN22	Part de déchets valorisés	86,7 % ▲	85,6 %	83 %	86,9 %	85,3 %
	dont déchets métalliques valorisés	99,4 %	NP	NP	NP	NP
	Objectif part des déchets valorisés	-	-	-	85 %	-
EN8	Eau prélevée pour la consommation (m^3)	2 377 680 ▲	2 456 716	2 863 934	2 246 017	2 394 120
	dont eau publique (m^3)	1 928 151	1 973 348	2 081 770	NP	NP
	dont eau de sous-sol (m^3)	397 843	483 367	782 164	NP	NP
	dont eau de surface (m^3)	20 667	-	-	NP	NP
	dont autres sources (m^3)	31 019	-	-	NP	NP
EN8	Consommation d'eau/effectif (m^3/p)	22,0 ▲	24,8	27,8	22,5	24,8
	Variation consommation d'eau/effectif	-	-	-	- 9,3 %	-
	Objectif consommation d'eau/effectif	-	-	-	- 3,3 %	-
EN8	Eau prélevée pour le refroidissement (m^3)[2] *restituée sans impact*	727 679 ▲	722 709	NP	NP	NP

		Périmètre courant			Périmètre constant	
GRI	**Indicateurs**	**2013**	**2012**	**2011**	**2013**	**2012**
EN19-20	Émissions COV (kg) (estimations)	415 352[3] ▲	416 612	451 154	405 706	375 378
EN19-20	COV/effectif (kg/p) (estimations)	3,8 ▲	4,2	4,4	4,1	3,9
EN3	Consommations d'énergie (éq. MWh)	1 207 613 ▲	1 166 497	1 204 580	1 133 325	1 139 404
EN4	Électricité (consommation indirecte)	841 495	812 917	839 991	777 552	787 592
EN4	Chauffage urbain (consommation indirecte)	33 122	29 255	31 074	32 098	29 210
EN3	Fioul (consommation directe)	22 740	22 466	21 366	17 847	21 113
EN3	Gaz (consommation directe)	306 783	297 114	307 705	302 365	296 819
EN3	Charbon (consommation directe)	3 091	4 521	4 432	3 091	4 521
EN3	Renouvelables (consommation directe)	382	224	11	372	149
EN5	Consommations d'énergie/effectif (MWh)	11,2 ▲	11,8	11,7	11,4	11,8
EN16	Émissions de CO_2 liées aux consommations d'énergie (en t) (estimations)[4]	431 019 ▲	413 414	430 191	403 601	401 860
EN17	Électricité (émission indirecte)	348 845	334 720	348 316	324 117	323 655
EN17	Chauffage urbain (émission indirecte)	12 317	10 403	11 728	11 805	10 326
EN16	Fioul (émission directe)	5 912	5 841	5 555	4 640	5 489
EN16	Gaz (émission directe)	62 891	60 908	63 080	61 985	60 848
EN16	Charbon (émission directe)	1 054	1 542	1 511	1 054	1 542
EN16	Énergies renouvelables	0	0	0	0	0
EN16	CO_2/effectif (en t/p)	4,0 ▲	4,2	4,2	4,0	4,2
EN16	Émissions de SF_6 (en t équivalent CO_2)[5]	33 807 ▲	44 947	52 542	33 807	44 947
	Taux de fuite de SF_6	0,56 %	0,75 %	0,94 %	NP	NP
	Objectif taux de fuite de SF_6	0,75 %	0,95 %	1 %	-	-
	Émissions de CO_2 totales périmètre 1 (consommations énergétiques directes et émissions de SF_6) (t)					
EN16	*sur le périmètre de reporting*	103 664	113 238	122 688	101 486	112 826
	Émissions de CO_2 totales périmètre 2 (consommations énergétiques indirectes) (t)					
EN16	*sur le périmètre de reporting*	361 162	345 123	360 045	335 922	333 981
	Émissions de CO_2 totales périmètre 1 et 2 (t)					
EN16	*sur le périmètre de reporting*	464 826	458 361	482 733	437 408	446 807
EN16	Total périmètres 1 et 2 / chiffre d'affaires (t/€)	0,000019	0,000019	0,000022	0,000019	0,000019

▲ *Indicateurs 2013 audités.*
NP = non publié.
(1) Effectifs 2012 corrigés en 2013 pour un site majeur.
(2) Deux sites pris en compte en 2012, quatre sites en 2013. En 2012, Schneider Electric a opéré un changement méthodologique pour distinguer l'eau prélevée pour la consommation et l'eau prélevée à des fins de refroidissement (et restituée dans le milieu). Schneider Electric prévoit d'étendre ce reporting différencié à tous les sites concernés.
(3) A partir de 2013, ne reportent que les sites qui émettent plus de 1 000 kg de COV par an.
(4) Les émissions de CO_2 liées aux consommations énergétiques sont considérées comme des estimations car les émissions indirectes sont calculées à partir de facteurs de conversion par pays.
(5) 17 sites en 2011, 2012, 2013 et pour le calcul à périmètre constant.
Les émissions à périmètre constant ne sont pas corrigées de l'activité.

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2014	2013	2012	2011
1. 10 % de réduction des émissions de CO_2 dans **les transports**	16,7 % ▲	14,8 %	-
2. **75 %** du chiffre d'affaires produits réalisé avec ***Green Premium***	68,7 % ▲	65,5 %	63 %
3. **10 %** d'économies d'**énergie**	8 % ▲	6,1 %	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.
▲ Indicateurs 2013 audités.
Se reporter aux pages 105 à 108 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses de résultats (pages 74 pour l'indicateur 1, 75-77pour l'indicateur 2 et 72-73 pour l'indicateur 3).

Émissions de CO_2 dans les transports (périmètre 3)

Indicateurs	2013	2012	2011
1. Émissions de CO_2 dans les **transports** payés par le Groupe (en Teq. CO_2)	438 975 ▲	393 765	497 703

Indicateur 2013 audité. Calcul sur la base d'une couverture de 78 % extrapolée à 100 %.
Se reporter à la page 74 pour la présentation de ce programme.

Pour le bilan carbone complet de Schneider Electric (scopes 1, 2 et 3), se référer aux pages 71-72

Autre indicateur clé

Objectifs à fin 2014	2013	2012	2011
1. 15 pays mettent en place une filière de récupération du **SF_6**	13	10	8
i.e. SF_6 récupéré et recyclé (en t équivalent CO_2)	15 996	29 683	NP

NP = Non Publié.
Se reporter à la page 64 pour la présentation de ce programme.

7.2 Indicateurs sociaux

Les indicateurs ci-dessous ont un périmètre Groupe.

Les données sécurité des sites sont intégrées au *reporting* après une année calendaire complète suivant leur création ou acquisition. Un site intégrant le Groupe en année n sera intégré au *reporting* au 1er janvier n+2, sauf cas exceptionnels où une convention stipule de ne pas intégrer les données sécurité avant deux ans. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière.

Les données RH couvrent 100 % des effectifs des sociétés intégrées (voir règles page 105). Certains indicateurs couvrent 83 % ou 90 % des effectifs ; ils sont signalés par des notes de bas de page. Les précisions sur les variations de périmètre sont apportées à la fin des tableaux ci-dessous et signalées par des notes de bas de page.

Les indicateurs sociaux comptabilisent les personnes en contrat à durée déterminée, en alternance et en contrat à durée indéterminée. Les indicateurs qui incluent également des intérimaires ou/et des sous-traitants sur site sont signalés par des notes de bas de page.

La méthodologie de calcul du taux d'absentéisme variant d'un pays à l'autre, dans ce domaine Schneider Electric communique au niveau *Groupe* le nombre de jours d'arrêt et le nombre d'heures travaillées (données sécurité).

Les commentaires sur les indicateurs sont apportés dans les chapitres correspondants et indiqués dans les tableaux ci-dessous.

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2014	2013	2012	2011
1. **30 %** de réduction du « ***Medical Incident Rate*** » (MIR)	-47 % ▲	-23 %	-
2. **63 %*** de résultat de notre « ***Employee Engagement Index*** »	60 % ▲	55 %	-
3. **30 %** de **femmes** dans notre *pool* de talents (2 500 personnes env.)	28 % ▲	27 %	23 %
4. **1 jour de formation** par an pour chaque salarié	67 % ▲	-**	-
5. **300 sites** reconnus « ***Great place to work – Cool Sites*** »	224 ▲	-**	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.
▲Indicateurs 2013 audités.

* *Un nouvel objectif a été défini à partir de 2014 pour cet indicateur : 63 % au lieu de 70 % à fin 2014. Avec 63 %, le Groupe se fixe comme ambition d'être 10 points au-dessus de la moyenne de son secteur (source : Aon Hewitt).*

** *Ces indicateurs sont reportés à partir de 2013. Les outils pour leur reporting ont été déployés en 2012.*
Se reporter aux pages 105 à 108 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour l'analyse des résultats (pages 81-83 pour l'indicateur 1, 83-84 pour l'indcateur 2, 89 pour l'indicateur 3, 87 pour l'indicateur 4 et 84 pour l'indicateur 5).

Effectif

GRI	Indicateurs	2013	2012	2011
	Effectif			
LA1	Effectif moyen [4]	163 033 ▲	152 384	140 489
	Cols bleus (CVD) [4]	81 712	75 601	70 609
	Cols blancs (non CVD) [4]	81 322	76 383	69 580
LA1	Effectif intérimaire moyen	14 849 ▲	13 947	13 924
LA1	Effectif CDD et CDI [5]	152 784 ▲	139 989	137 535
	CDI	90,5 %	90,2 %	87,3 %
	CDD	9,5 %	9,8 %	12,7 %
LA1	Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires) [5]	17,7 %	17,4 %	20,5 %
LA1	Organisation du temps de travail [3]			
	Temps complets	98 %	98 %	97,9 %
	Temps partiels	2 %	2 %	2,1 %
LA1	Embauches [6]	23 079 ▲	20 971	19 792
LA1	Sorties [6]	21 600	20 615	16 362
	Licenciements	5 071 ▲	5 719	3 887
	Démissions	10 909 ▲	10 379	7 558
	Autres (retraites, fins de contrat, etc.)	5 743	4 489	4 917
LA1	*Turnover* volontaire	7,4 % ▲	7,5 %	6 %
LA1	Répartition de l'effectif par zone géographique [5]			
	Asie-Pacifique	30 %	31 %	31 %
	Europe	40 %	38 %	39 %
	Amérique du Nord	20 %	21 %	21 %
	Reste du monde	10 %	10 %	9 %
LA1	Répartition de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) [5]			
	France	12 %	14 %	13 %
	États-Unis	13 %	13 %	12 %
	Chine	10 %	11 %	10 %
	Inde	9 %	9 %	8 %
	Mexique	6 %	5 %	5 %
	Espagne	4 %	4 %	4 %
	Brésil	4 %	4 %	3 %
	Allemagne	3 %	3 %	3 %
	Australie	2 %	3 %	3 %
	Indonésie	3 %	3 %	2 %
	Royaume-Uni	2 %	2 %	2 %
	Russie	8 %	2 %	2 %
LA1	Évolution annuelle de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) [5]			
	France	- 1 %	- 4 %	- 2 %
	États-Unis	+ 2 %	0 %	+ 9 %
	Chine	+ 1 %	- 5 %	+ 29 %
	Inde	+ 3 %	+ 6 %	+ 88 %
	Mexique	+ 13 %	+ 3 %	+ 5 %
	Espagne	- 9 %	- 2 %	+ 74 %
	Allemagne	- 3 %	+ 2 %	+ 2 %
	Brésil	+ 7 %	+ 21 %	+ 38 %
	Australie	- 3 %	- 7 %	+ 22 %
	Indonésie	+ 9 %	+ 33 %	+ 10 %
	Royaume-Uni	- 5 %	+ 6 %	+ 8 %
	Russie	+ 269 %	+ 3 %	- 1 %

GRI	Indicateurs	2013	2012	2011
LA13	Répartition de l'effectif par genre[2]			
	Hommes	70 % ▲	69 %	68 %
	Femmes	30 % ▲	31 %	32 %
LA13	Répartition de l'effectif par genre et par catégorie [2]			
	Cols blancs	53,7 %	53,2 %	54,5 %
	Hommes	71 %	72 %	72%
	Femmes	29 %	28 %	28 %
	Cols bleus	46,3 %	46,8 %	45,5 %
	Hommes	69 %	65 %	64%
	Femmes	31 %	35 %	36 %
LA13	Répartition de l'effectif par âge [2]			
	14/24 ans	8,4 %	9,2 %	9,7 %
	25/34 ans	32,5 %	33,2 %	32,7 %
	35/44 ans	27,8 %	26,8 %	36,4 %
	45/54 ans	20,9 %	20,7 %	21,2 %
	55/64 ans	9,9 %	9,5 %	9,6 %
	> 64 ans	0,5 %	0,6 %	0,4 %
LA1	Répartition de l'effectif par ancienneté [2]			
	< 5 ans	42,6 %	42,9 %	44,2 %
	5/14 ans	34,9 %	33,5 %	29,9 %
	15/24 ans	12,6 %	13,2 %	13,8 %
	25/34 ans	7,1 %	7,2 %	8,8 %
	> 34 ans	2,8 %	3,2 %	3,3 %
LA1	Répartition de l'effectif par fonction			
	Marketing	3,7 %	3,8 %	3,8 %
	Ventes	10,6 %	11,4 %	12 %
	Services et projets**	16,0 %	16,4 %	15 %
	Support	19,5 %	19,6 %	19,2 %
	Technique	7,6 %	7,6 %	8,4 %
	Industrielle	6 %	6 %	6,4 %
LA1	Coûts variables directs* (coûts des employés imputés dans le coût du produit ou de l'affaire)	47,4 %	46,7 %	45,4 %
	Embauches [6]			
LA2	Répartition par type de contrat			
	CDI	67 %	67 %	61,2 %
	CDD	33 %	33 %	38,8 %
LA2	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	44 %	44 %	51,3 %
	Cols bleus	56 %	56 %	48,7 %
LA2	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	38 %	45 %	47 %
	Europe	22 %	21 %	23 %
	Amérique du Nord	25 %	21 %	17 %
	Reste du monde	15 %	13 %	13 %
	Licenciements [6]			
LA2	Répartition par type de contrat			
	CDI	85 %	83 %	81 %
	CDD	15 %	17 %	19 %
LA2	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	41 %	45 %	45 %
	Cols bleus	59 %	55 %	55 %

GRI	Indicateurs	2013	2012	2011
LA2	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	30 %	29 %	18 %
	Europe	23 %	25 %	33 %
	Amérique du Nord	28 %	27 %	27 %
	Reste du monde	18 %	19 %	23 %
	Démissions [6]			
LA2	Répartition par ancienneté [2]			
	< 1 an	33,5 %	28,9 %	35,8 %
	1/4 ans	42,7 %	47 %	41,5 %
	5/14 ans	20,4 %	19,6 %	18,7 %
	15/24 ans	2,5 %	2,3 %	2,7 %
	25/34 ans	0,7 %	1,2 %	0,9 %
	> 34 ans	0,2 %	1 %	0,4 %
	Effectif intérimaire moyen			
LA1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	18,4 %	16,4 %	12,7 %
	Cols bleus	81,6 %	83,6 %	87,3 %
LA1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	59,6 %	59,6 %	56,9 %
	Europe	26,9 %	26,9 %	32 %
	Amérique du Nord	4,1 %	4,1 %	3,8 %
	Reste du monde	9,3 %	9,3 %	7,3 %

Dialogue et relations sociales

GRI	Indicateurs	2013	2012	2011
LA4-6	Sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel [2]			
	Syndicats	44 %	47,6 %	52,4
	Comité d'Entreprise	51,3 %	50 %	56,5 %
	Comité Hygiène et Sécurité	69,1 %	76,7 %	81,%
LA7	Nombre de conventions collectives [2]	265	315	316

Sécurité et santé des collaborateurs

GRI	Indicateurs	2013	2012	2011
LA7	Nombre d'incidents médicaux [1]	733 ▲	878	1 156
	dont salariés Schneider Electric	640	746	918
	dont sous-traitants	93	132	238
LA7	Nombre d'accidents avec arrêt [1]	366 ▲	364	531
	dont salariés Schneider Electric	317	312	434
	dont sous-traitants	49	52	96
LA7	Nombre d'accidents mortels	3	1	0
	dont salariés Schneider Electric	3	1	0
	dont sous-traitants	0	0	0
LA7	*Lost-Time Injury Rate* (LTIR) [7]	1,18 ▲	1,42	2,06
	dont salariés Schneider Electric	1,31	1,41	
	dont sous-traitants	0,73	1,54	
LA7	*Lost-Time Day Rate* (LTDR) [7]	38,67 ▲	47,98	56,00
	dont salariés Schneider Electric	45,04	51,60	
	dont sous-traitants	15,81	24,15	
LA7	Nombre de jours d'arrêt	11 961 ▲	12 263	14 284
	dont salariés Schneider Electric	10 896	11 449	12 815
	dont sous-traitants	1 065	814	1 491
LA7	Nombre d'heures travaillées	309 279 615 ▲	255 566 952	257 533 623
	dont salariés Schneider Electric	241 930 530	221 866 584	222 372 065
	dont sous-traitants	67 349 085	33 700 368	35 161 558
LA7	*Medical Incident Rate* [7]	2,37 ▲	3,44	4,49
	dont salariés Schneider Electric	2,65	3,36	4,13
	dont sous-traitants	1,38	3,92	6,77

Développement des talents et formation

GRI	Indicateurs	2013	2012	2011
LA10	Nombre d'heures de formation [2]	2 416 766 ▲	2 489 421	2 205 713
LA10	Heures moyennes de formation par personne [2]	20,3	21,5	21,1
	Cols blancs	24,4	27,7	27,2
	Cols bleus*	15,3	15,4	15
LA10	Répartition des heures par catégorie [2]			
	Cols blancs	60,3 %	64,2 %	64,3 %
	Cols bleus*	39,7 %	35,8 %	35,7 %
LA10	Répartition des heures par type de formation [2]			
	Santé, sécurité, environnement	18,4 %	14,6 %	14,3 %
	Technique	25,2 %	29,2 %	36,8 %
	Langues	9,5 %	16,2 %	ND
	Informatique	2,4 %	4,8 %	ND
	Solutions	5,8 %	5,1 %	ND
	Management et *leadership*	14,6 %	15,1 %	12,4 %
	Autres	19,8 %	15 %	20 %

GRI	Indicateurs	2013	2012	2011
LA10	Répartition des coûts par type de formation [2]			
	Santé, sécurité, environnement	12,7 %	7,9 %	10,4 %
	Technique	16,6 %	27,8 %	29,4 %
	Langues	17,9 %	16 %	ND
	Informatique	5,3 %	1,5 %	ND
	Solutions	6,5 %	5,1 %	ND
	Management et *leadership*	22,6 %	24,2 %	18,8 %
	Autres	14,2 %	17,5 %	25,6 %
LA10	Répartition des coûts par catégorie [2]			
	Cols blancs	76,1 %	73 %	75,5 %
	Cols bleus	23,9 %	27 %	24,5 %
LA12	Employés ayant eu un entretien de performance [3]	59,5 %	66,3 %	52 %
	Employés ayant eu un entretien de carrière [3]	68 %	31 %	31,3 %

(1) Inclut les déplacements professionnels, exclut les trajets domicile/lieu de travail.
(2) Les données portent sur plus de 83 % de l'effectif du Groupe à fin décembre 2013 (enquête annuelle).
(3) Les données portent sur plus de 90 % de l'effectif du Groupe au 31 décembre 2013.
(4) Inclut l'intérim.
(5) Sur la base de l'effectif ponctuel en fin d'année.
(6) Les acquisitions/cessions et les intérimaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre de sorties et du nombre d'entrées.
(7) LTIR = Nombre d'incidents avec jours d'arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. Indicateur standard international comparable au taux de fréquence des accidents.
LTDR = Nombre de jours d'arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. Indicateur standard international comparable au taux de gravité des accidents (ce dernier étant toutefois calculé par millier d'heures travaillées).
MIR = Nombre d'accidents ayant nécessité un traitement médical x 1 000 000/nombre d'heures travaillées.
* *Inclut les effectifs de Services CVD, soit 24 % du total des CVD en 2013 ; 33 % en 2012 ; 23 % en 2011.*
** *Part des services CVD sur total effectif : 11,5 % en 2013 ; 11,8 % en 2012 ; 10,4 % en 2011.*
ND = Non disponible/NP = Non publié.
Les CVD (ou coûts variables directs) correspondent aux collaborateurs de Schneider Electric dont les coûts impactent directement la réalisation des affaires. Ils sont assimilés aux « cols bleus ».
▲ *Indicateurs 2013 audités.*

7.3 Indicateurs sociétaux

Les données ci-dessous ont été consolidées pour la première fois en 2010. Elles sont diffusées sur la base des informations déclaratives transmises par les délégués de la Fondation.

Elles couvrent 80 % des effectifs de Schneider Electric et mettent en exergue l'importance de la participation des entités et des salariés dans la démarche d'engagement de la Fondation auprès des communautés locales.

Avec plus de 10 millions d'euros en 2013, le montant du budget, au profit des actions menées par la Fondation, comprend le budget d'intervention de la Fondation Schneider Electric, le montant des dons des entités, des collaborateurs et des partenaires et le montant des dons en nature.

Le nombre de collaborateurs impliqués dans les actions de la Fondation est en hausse de 35 741 en 2012 à 38 633 en 2013.

Répartition des engagements financiers de la Fondation

	2013
BUDGET D'INTERVENTION DE LA FONDATION	**4 000 000**
Répartition par programme ***(en %)***	
Formation et insertion des jeunes	70 %
Précarité énergétique	10 %
Sensibilisation au développement durable	5 %
Engagement bénévole des collaborateurs / mécénat de compétences	9 %
Autres (principalement impliquant les collaborateurs / expertise de mécénat)	6 %
Répartition par zone géographique ***(en %)***	
Afrique & Moyen Orient	18 %
Amérique	12 %
Asie	38 %
Europe	32 %

Répartition des contributions des salariés et des entités de Schneider Electric au profit des actions de la Fondation

	2013
CONTRIBUTION FINANCIÈRE TOTALE *(EN EUROS)*	**5 323 970**
Des salariés	1 224 970
De l'entité Schneider Electric	3 843 732
Des partenaires	255 268
Contribution financière par zone géographique ***(en %)***	
Afrique & Moyen Orient	3 **%**
Amérique	58 **%***
Asie	34 **%**
Europe	5 **%**
DONS EN PRODUITS OU EN SERVICES AU PROFIT D'UN PARTENAIRE/PROJET DE LA FONDATION *(en euros)*	**1 164 753**
Nombre de collaborateurs impliqués dans les actions de la Fondation	**38 633**

**Dont fondation Square D/Schneider Electric North America.*

Budget total 2013 au profit des actions de la Fondation

Budget de la Fondation, contributions financières et dons en nature ***(en euros)***	**10 486 723**

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2014	**2013**	**2012**	**2011**
1. 1 million de foyers de la Base de la Pyramide ayant accès à l'énergie	695 685 ▲	344 441	-
2. 30 000 personnes de la Base de la Pyramide formées aux métiers de l'énergie	32 602 ▲	10 517	-
3. 300 missions réalisées *via* l'ONG « Schneider Electric Teachers »	228 ▲	66	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect *entre 2012 et 2014.*

▲ *Indicateurs 2013 audités.*

Se reporter aux pages 105 à 108 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses de résultats (pages 97-98 pour l'indicateur 1, 99 pour l'indicateur 2 et 101 pour l'indicateur 3).

Pour en savoir plus :

- *www.schneider-electric.com* (> Société et Carrières > Développement durable ou > Fondation)
- *www.schneider-electric.com/barometre*
- *www.schneider-electric.com/isr/ww/fr*
- *www.environnement.schneider-electric.com*
- *www.schneider-electric.com/bipbop, www.schneider-electric.com/bipbopmap*
- *www.fondation.schneider-electric.com*
- *www.teachers.schneider-electric.org*

Pour nous contacter :

Par mail : *global-sustainability@schneider-electric.com*

Par courrier : Schneider Electric

Direction du Développement Durable – 35, rue Joseph Monier, CS 30323 – 92506 Rueil-Malmaison Cedex, France

2

Déclaration GRI Vérification du Niveau d'Application

GRI certifie par la présente que **Schneider Electric SA** a présenté son rapport "Document de Référence 2013" au Service Rapports du GRI qui en a conclu que le rapport remplit les critères correspondants au Niveau d'Application B+.

Les Niveaux d'Application GRI indiquent dans quelle mesure le contenu des Lignes directrices G3.1 a été appliqué dans le rapport de développement durable soumis.
La Vérification confirme que le type et le nombre d'informations qui correspondent à ce Niveau d'Application ont été traités dans ce rapport et que l'Index du contenu GRI a démontré une représentation valable des informations requises, comme décrites dans les Lignes directrices G3.1 du GRI. Pour la méthodologie, voir www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

Les Niveaux d'Application n'informent pas sur la performance développement durable du rédacteur, ni sur la qualité des informations contenues dans le rapport.

Amsterdam, 5 Mars 2014

Nelmara Arbex
Directrice générale adjointe

Le "+" a été ajouté à ce Niveau d'Application car Schneider Electric SA a soumis (une partie de) ce rapport pour vérification externe. GRI respecte le jugement du rédacteur concernant le choix des auditeurs externes et la portée de la vérification.

Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation basée sur un réseau, il était pionnier dans le développement du cadre de reporting développement durable le plus appliqué dans le monde, et il s' est engagé à l'améliorer en continu et à inciter son application dans le monde entier. Les Lignes directrices GRI détaillent les principes et les indicateurs que les organisations peuvent utiliser pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale. www.globalreporting.org

***Clause d'exclusion:** Lorsque le rapport développement durable contient des liens externes, y compris du matériel audiovisuel, cette déclaration couvre uniquement le matériel soumis à GRI à la date de la vérification, le 24 Février 2014. GRI exclut explicitement tout changement qui a été apporté à ce type de matériel ultérieurement.*

3 Gouvernement d'entreprise

1.	Le conseil d'administration**	127
2.	Organisation et fonctionnement du conseil d'administration**	136
3.	Activité du conseil**	138
4.	Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité)**	140
5.	Direction Générale de la Société	144
6.	Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	145
7.	Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe	146
8.	Conventions et engagements réglementés	158
9.	Contrôle interne et gestion des risques**	160
10.	Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF**	169

Ce rapport intègre le Rapport du Président sur la composition du conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Les paragraphes Structure de gouvernance, 1, 2, 3, 4, 7 (Politique de rémunération des dirigeants du Groupe, Régimes de retraite et Rémunération des membres du conseil d'administration), 9 et 10 ainsi que les paragraphes 2 (Assemblées Générales et Droits de vote) et 7 du chapitre 7 constituent le Rapport du Président du conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Ils sont signalés par**.

Structure de gouvernance**

Depuis mai 2006, la gouvernance de Schneider Electric SA reposait sur une structure duale (conseil de surveillance/directoire) composée d'un directoire et d'un conseil de surveillance. En 2012, M. Henri Lachmann ayant fait part au Conseil de son intention d'abandonner ses fonctions de Président du conseil de surveillance, le conseil a estimé nécessaire de renforcer son rôle et son implication dans la supervision du Groupe, en adoptant une organisation à conseil d'administration.

Le recours à la structure duale a permis avec succès d'assurer la succession à la tête de la Direction Générale du Groupe.

Cependant, cette structure qui repose sur deux organes, le conseil de surveillance et le directoire, n'apparaissait plus totalement appropriée à la situation de Schneider Electric. En effet, le Code de commerce limite à sept le nombre maximum des membres du directoire et impose un fonctionnement collégial.

Cette limitation du nombre de membres du directoire n'était pas compatible avec l'organigramme managérial plat mis en place par M. Jean-Pascal Tricoire puisque celui-ci prévoit une ligne managériale de plus de 10 managers afin d'être au plus près des clients et des collaborateurs. Par ailleurs pour faire face à la très grande volatilité de l'environnement, il convient d'être extrêmement réactif. Or la réactivité s'accommode mal avec la lourdeur d'un fonctionnement collégial.

En outre, la pratique a montré que les deux niveaux de gouvernance, celui du directoire auquel est rattaché le Comité Exécutif, et celui du conseil de surveillance, ne facilitaient pas des relations de travail étroites entre les membres du conseil de surveillance et les membres du Comité d'exécutif. Le retour à la structure moniste vise aussi à permettre aux membres du conseil d'administration d'avoir une connaissance plus profonde de l'entreprise grâce aux contacts plus directs qu'ils pourront avoir avec les membres du Comité Exécutif.

Le conseil de surveillance a arrêté le 20 février 2013, les propositions de modifications statutaires requises pour la mise en œuvre de cette évolution. L'assemblée générale du 25 avril 2013 les a approuvées et a nommé les membres du nouveau Conseil d'Administration.

Le conseil d'administration du 25 avril 2013, a statué sur la réunion des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général, et a nommé M. Jean-Pascal Tricoire Président directeur général. L'unification des fonctions et la nomination de M. Tricoire lui ont apparu comme les décisions les plus appropriées compte tenu :

- de sa composition, et de son taux d'administrateurs indépendants largement supérieur à 50 % ;
- de l'environnement économique qui impose réactivité du *leadership* et clarté dans la dénomination de la personne qui a en charge de diriger le Groupe. Cette clarté donnée par l'utilisation du titre de Président est particulièrement nécessaire vis-à-vis des collaborateurs, des clients et des partenaires, en France comme à l'étranger ;
- des dispositions prévues pour garantir une bonne information et un bon fonctionnement du Conseil avec notamment l'institution d'un Vice-président administrateur indépendant référent, le principe de la tenue d'une session exécutive à chaque réunion du conseil présidée par ce dernier, la création de quatre Comités du Conseil ;
- de l'expérience et des réalisations de M. Tricoire. Depuis 2006, date à laquelle il est à la tête du Groupe, le chiffre d'affaires de Schneider Electric est passé de 11,7 milliards d'euros à 24 milliards d'euros et le résultat net part du Groupe de 994 millions d'euros à 1 840 millions d'euros ;
- de l'obligation pour le conseil de redélibérer chaque année de la réunion des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général.

La société applique le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Les quelques points sur lesquels elle s'écarte des recommandations dudit code sont exposés ci-après (*cf.* paragraphe 10).

Ce code est consultable sur le site Internet www.medef.fr.

1. Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, personnes physiques élues par l'assemblée générale. Toutefois, en cas de décès ou de démission d'un de ses membres, le conseil peut coopter un nouveau membre. Cette nomination est alors soumise à la ratification de la prochaine assemblée générale.

Pendant la durée de leur mandat, chacun des administrateurs doit être propriétaire, en vertu du règlement intérieur, de 1 000 actions au moins.

La durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans renouvelable. Toutefois à partir de 70 ans, les administrateurs sont nommés ou renouvelés pour des mandats de deux ans. Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers du nombre d'administrateurs.

Le conseil d'administration est composé au 31 décembre 2013 de 14 Administrateurs et d'un censeur.

L'âge moyen des administrateurs est de 61 ans.

Cinq administrateurs sont d'origine ou de nationalité non française (allemande : M. Apotheker qui a également la nationalité française ; américaine : Mme Atkins, M. G. Richard Thoman, américano-coréenne : M. Kim, suisse : M. Kissling).

Un administrateur, Mme Magali Herbaut, représente les actionnaires salariés en application des dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce. Elle a été nommée par l'assemblée générale sur proposition des conseils de surveillance des FCPE.

Chaque année, le conseil consacre, sur le rapport du comité de gouvernance, un point de son ordre du jour à la qualification de ses membres au regard des critères d'indépendance. Les mandats exercés par des membres du conseil dans d'autres sociétés ayant des relations d'affaires avec Schneider Electric ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des membres du conseil concernés compte tenu des opérations réalisées par le Groupe avec ces sociétés. En effet, leurs montants sont non significatifs pour chaque partie et elles sont conclues à prix de marché.

Au 31 décembre 2013, sur les 14 administrateurs, 11 sont indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Il s'agit de M. Léo Apotheker, Mme Betsy Atkins, MM. Gérard de La Martinière, Xavier Fontanet, Noël Forgeard, Antoine Gosset-Grainville, Jeong Kim, Willy R. Kissling, Mme Cathy Kopp, MM. G. Richard Thoman et Serge Weinberg.

Cependant, dans le cadre du renouvellement partiel du conseil d'administration à intervenir en mai 2014, le conseil considère qu'outre M. Jean-Pascal Tricoire, M. Henri Lachmann et Mme Magali Herbaut qui n'ont pas la qualité d'administrateur indépendant, MM. Gérard de La Martinière et Willy Kissling, en application du Code AFEP/MEDEF, perdront cette qualité du fait de leur ancienneté au conseil. Les autres administrateurs ont ou auront la qualité d'administrateur indépendant.

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2013

Président du conseil d'administration et Directeur général

M. Jean-Pascal Tricoire

Âge : 50 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

179 155 (1) actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2013/Fin de mandat : 2017

Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

- En cours actuellement :

  Président Directeur général de **Schneider Electric SA** ; Président Directeur général de Schneider Electric Industries SAS ; Administrateur de DELIXI Electric Ltd ; Administrateur de Schneider Electric USA, Inc. ; Administrateur et Président du conseil d'administration de Schneider Electric Asia Pacific Ltd. ; Président du Comité France-Chine.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés : Président du directoire de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de NINGBO Schneider Power Distribution Apparatus Manufacturing Co. Ltd.

Expérience et expertise

Diplômé d'ESEO d'Angers et titulaire d'un MBA de l'EM Lyon et après des débuts professionnels chez Alcatel, Schlumberger et Saint-Gobain, Jean-Pascal Tricoire rejoint le Groupe Schneider Electric (Merlin Gerin) en 1986. Il effectue un parcours opérationnel au sein de Schneider Electric, à l'étranger, de 1988 à 1999 : en Italie (cinq ans), en Chine (cinq ans) et en Afrique du Sud (un an). Il occupera ensuite des fonctions corporate de 1999 à 2001 : Directeur des Grands Comptes globaux et stratégiques et du projet d'entreprise "Schneider 2000+". De janvier 2002 à fin 2003, il a été Directeur Général de la Division Internationale. En octobre 2003, il est nommé Directeur général délégué, avant de devenir Président du directoire de **Schneider Electric SA** le 3 mai 2006. Le 25 avril 2013, à la suite du changement de mode de gouvernance de la société, il a été nommé Président Directeur général.

Vice-président administrateur référent

M. Henri Lachmann

Âge : 75 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

95 974 (1) actions Schneider Electric SA

Première nomination : 1996/Fin de mandat : 2014

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Vice-président administrateur référent de **Schneider Electric SA**.

  – Autres mandats ou fonction dans une société cotée :

  Membre du conseil de Surveillance de **Vivendi** ; Membre du conseil de surveillance du groupe **Norbert Dentressangle** ; Administrateur de **Carmat** ; Censeur de **Fimalac.**

  – Autres mandats ou fonctions :

  Président du conseil d'administration du Centre chirurgical Marie Lannelongue ; Membre du Comité d'Orientation de l'Institut de l'Entreprise ; Administrateur de l'Association nationale des sociétés par actions ; Président de l'Institut Télémaque ; Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne ; Administrateur de Planet Finance et Fondation Entreprendre ; Président du Conseil Consultatif des Campus d'Excellence au Commissariat Général à l'Investissement (Grand Emprunt).

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Président du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Vice-président du conseil de surveillance de **Vivendi** ; Membre du conseil de surveillance d'**AXA**, d'Axa Assurances IARD Mutuelle ; Président de la Fondation pour le Droit Continental ; Censeur de Tajan ; Membre de CODICE ; Administrateur de Solidarités Actives ; Administrateur au Comité d'Orientation de Proxinvest.

Expérience et expertise

Diplômé de HEC, Henri Lachmann débute en 1963 chez Arthur Andersen. En 1970, il rejoint la Compagnie Industrielle et Financière de Pompey et devient, en 1971, Directeur Général, puis Président Directeur général, de 1981 à 1997, de la Financière Strafor, devenue Strafor Facom. Administrateur de **Schneider Electric SA** depuis 1996, il en est nommé Président le 25 février 1999, fonction qu'il occupera jusqu'au 3 mai 2006, date à laquelle il devient Président du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA**. Le 25 avril 2013, à la suite du changement de mode de gouvernance de la société, il est nommé Vice-président administrateur référent.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
(1) En direct ou par le biais de FCPE.

Administrateurs

M. Léo Apotheker*

Âge : 60 ans

Adresse professionnelle :
Flat A, 15 Eaton Square
London SW1W 9DD

1 538 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2007/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

  – Autre mandat dans une société cotée :
  Membre du conseil de surveillance de **Stéria** ; Administrateur de la société **NICE-Systems Ltd** (Israël).

  – Autres mandats ou fonctions :
  Gérant du fonds "Efficiency Capital" ; Président du conseil d'administration de la société KMD A.S (Danemark), Administrateur de New E.A. (États-Unis) et d'Intelius (États-Unis).

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Vice-président du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; CEO *and Presiden*t de **Hewlett-Packard** ; Membre du *Board of Directors* de **Hewlett-Packard** ; CEO de **SAP AG** ; Censeur de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de Ginger SA, de GTNexus (États-Unis), SAP America Inc. (États-Unis), SAP Global Marketing Inc. (États-Unis), SAP Asia Pte. Ltd (Singapour), SAP Japan Co., Ltd (Japon), SAP France SA, SAP Italia Sistemi, Applicazioni, Prodotti in Data Processing SpA (Italie), SAP Hellas Systems Application and Data Processing SA (Grèce), SAP (Beijing) Software System Co., Ltd (Chine), de SAP Manage Ltd (Israël), de SAP Finland Oy (Finlande), de SAP Danemark A/S (Danemark) ; Membre du conseil et du Comité Stratégique de PlanetFinance.

Expérience et expertise

Diplômé en relations internationales et en économie de l'Université hébraïque de Jérusalem, Léo Apotheker a débuté sa carrière en 1978 en tant que contrôleur de gestion. Après avoir occupé des fonctions de gestion ou de direction dans plusieurs sociétés spécialisées dans les systèmes d'information dont SAP France & Belgium, dont il a été Président Directeur général entre 1988 et 1991, il participe à la création de la société ECsoft dont il est nommé Président Directeur général. En 1995, il rejoint à nouveau SAP comme Président de SAP France. Après avoir exercé diverses responsabilités au sein de SAP en tant que Directeur de zones géographiques, il est nommé en 2002 membre du Comité Exécutif et Président *Customer Solutions & Operations*, puis en 2007 Président CSO *and Deputy* CEO de SAP AG et en 2008 CEO de SAP AG. En 2010, il devient CEO *and President* de Hewlett-Packard, fonction qu'il exercera jusqu'à l'automne 2011.

Mme Betsy Atkins*

Âge : 60 ans

Adresse professionnelle :
BAJACORP
10 Edgewater Drive, Ste 10A
Coral Gables, FL 33133

1 000 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2015

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

  – Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :
  Membre du conseil d'administration de **Polycom Inc**. (États-Unis) ; Membre du conseil d'administration de **Wix.com Ltd** (Israël) ; Membre du conseil d'administration de **HD Supply Holdings Inc.** (États-Unis) ; Membre de l'*Advisory Committee* de **SAP** (Allemagne).

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Membre du conseil d'administration de **Chicos FAS Inc.** (États-Unis) ; Administrateur de **Towers Watson** (États-Unis), de **Reynolds American** (États-Unis), de **SunPower Corp** (États-Unis), de **Vonage** (États-Unis) ; Président et CEO de Clear Standards, Inc. (États-Unis) ; Président du conseil d'administration de Vantrix (Canada).

Expérience et expertise

Titulaire d'un BA de l'Université du Massachusetts et d'Oxford (Trinity College), Betsy Atkins a débuté sa carrière en cofondant plusieurs sociétés de consommation et de haute technologie, parmi lesquelles Ascend Communications. Elle a également été Président Directeur général de NCI de 1991 à 1993 et Directeur Général de Key Supercomputer de 1987 à 1989.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
** Administrateur indépendant ou au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

M. Xavier Fontanet*

Âge : 65 ans

Adresse professionnelle :
3, rue Charles-Lamoureux
75016 Paris

1 000 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

  – Autres mandats dans une société cotée :
  Administrateur d'**Essilor** et de **L'Oréal.**

  – Autres mandats ou fonctions :
  Professeur affilié à HEC ; Membre du conseil d'administration de l'Ansa.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric S**A ; Président Directeur général d'**Essilor International** ; Président du conseil d'administration d'**Essilor International** ; Administrateur de **Crédit Agricole SA** et du Fonds stratégique d'investissement (FSI) ; Président d'EOA Holding Co., Inc. (États-Unis), de Nikon and Essilor Joint Research Center Co. Ltd (Japon) ; Administrateur de Nikon-Essilor Co. Ltd (Japon), de Nikon and Essilor Joint Research Center Co. Ltd (Japon), d'Essilor of America, Inc. (États-Unis), de Transitions Optical Inc. (États-Unis), d'EOA Holding Co., Inc. (États-Unis), de Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine), de Transitions Optical Holdings B.V. (Pays-Bas), d'Essilor Manufacturing India Private Ltd (Inde), d'Essilor India PVT Ltd (Inde), d'Essilor Amico (LLC) (Émirats arabes unis) ; Représentant permanent d'Essilor International au conseil d'administration de l'Association nationale des sociétés par actions (Ansa).

Expérience et expertise

Diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et du Massachusetts Institute of Technology, Xavier Fontanet débute sa carrière en tant que Vice-président du Boston Consulting Group. Il devient Directeur général de Bénéteau à partir de 1981. Entre 1986 et 1991, il assume la Direction Centrale de la Restauration pour le groupe Wagons-Lits. En 1991, il rejoint Essilor en tant que Directeur général avant de devenir Président Directeur général de 1996 à 2009 puis Président du conseil d'administration jusqu'au début 2012.

M. Noël Forgeard*

Âge : 67 ans

Adresse professionnelle :
Arjil
84, avenue d'Iéna
75116 Paris

1 000 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2005/Fin de mandat : 2014

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

  – Autres mandats ou fonctions :
  Associé Senior, Arjil SAS ; Membre du comité de France Galop ; Administrateur du Groupement d'intérêt économique PMU ; Président du conseil d'orientation et de surveillance de la société Vivéris Holding ; Membre du conseil d'orientation et de surveillance de la société Vivéris Management.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Président de Manopi SAS (société de services dans le domaine de la recherche en mer).

Expérience et expertise

Ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Noël Forgeard, après un début de carrière dans l'Administration, a intégré la Compagnie Française des Aciers Spéciaux, filiale d'Usinor. En 1986, il rejoint M. Jacques Chirac comme Conseiller à l'Industrie. En 1987, il entre au groupe Lagardère pour diriger les branches Défense et Espace de **Matra**. Cinq ans plus tard, il devient Président Directeur général de Matra Haute Technologie et co-Directeur général du groupe **Lagardère**. En 1998, il est nommé Administrateur gérant du GIE Airbus-Industrie, puis en 2000, CEO d'Airbus SAS (société intégrée Airbus), enfin du 1er juillet 2005 au 1er juillet 2006, co-Président Exécutif d'EADS. En 2011, il rejoint Arjil SAS en tant qu'Associé Senior.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
** Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

M. Antoine Gosset-Grainville*

Âge : 47 ans

Adresse professionnelle :
BDGS Associés
44, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris

1 000 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2012/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA.**

  – Autres mandats dans une société cotée :
  Administrateur de la FNAC.
  – Autres mandats ou fonctions :
  Avocat associé du Cabinet BDGS Associés.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de **CNP Assurances**, de **Compagnie des Alpes** et d'**Icade** ; Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Consignations ; Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement, de La Poste et de Véolia-Transdev ; Administrateur de **Dexia**, Directeur adjoint du Cabinet du Premier Ministre M. François Fillon de 2007 à mars 2010.

Expérience et expertise

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, et titulaire d'un DESS "banques et finances" de l'université Paris IX Dauphine, ancien élève de l'École nationale d'administration, Antoine Gosset-Grainville, 47 ans, a commencé sa carrière à l'Inspection générale des finances (1994-1997). Puis, il devient secrétaire général adjoint du Comité monétaire européen puis du Comité économique et financier de l'Union européenne (1997-1999). Il est nommé Conseiller pour les affaires économiques et monétaires au cabinet du Commissaire européen chargé du commerce (1999-2002). Avocat aux barreaux de Paris et de Bruxelles, il a été associé au bureau de Bruxelles du cabinet Gide Loyrette Nouel (2002-2007), avant de devenir Directeur adjoint du cabinet du Premier ministre François Fillon (2007-2010). De mai 2010 à mai 2013, il est Directeur général adjoint de la Caisse des dépôts et consignations. En juin 2013, il devient avocat associé du Cabinet BDGS Associés.

Mme Magali Herbaut

Âge : 42 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric Industries SAS
Bac de Roda, 52 Edificio A,
08019 Barcelona

2 988[(1)] actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2012/Fin de mandat : 2017

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA.**

  – Autres mandats ou fonctions :
  Membre du conseil de surveillance du FCPE Schneider Actionnariat et du FCPE Solidaire Schneider Énergie, Membre du conseil d'administration de la SICAV Schneider Énergie Solidaire.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Membre du conseil de surveillance du GFA Castillon.

Expérience et expertise

Diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Grenoble et titulaire d'un MBA de Laval University (Canada), Magali Herbaut a débuté sa carrière comme auditeur au sein du cabinet Deloitte, avant de rejoindre Schneider Electric en 1996 comme contrôleur de gestion de Schneider Electric Automation GmbH. Puis après deux années passées en tant que contrôleur de gestion de Schneider Electric Automation Inc. aux États-Unis, elle devient Directeur Financier de Normabarre (2000-2003) puis de l'Unité d'équipement régional moyenne tension/basse tension (2003-2007), avant de prendre la Direction de l'usine d'Alombard (2007-2008). Elle a dirigé l'activité Appareillage électrique dans la *Business Unit* LifeSpace pour la zone EMEAS entre 2009 et 2012. Depuis 2013, elle est en charge de cette même activité sur un périmètre mondial, désormais intégré à la division Retail de Partner. Mme Herbaut est membre du conseil de surveillance du FCPE Schneider Actionnariat.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
** Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*
(1) En direct ou par le biais de FCPE.

M. Jeong H. Kim*

Âge : 53 ans

Adresse professionnelle :
Jurie Holdings LLC
7735 Old Georgetown Road, Suite 1200
Bethesda, MD 20814

1 000 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2015

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA** ; CEO de Jurie Holdings LLC (États-Unis) ; Président de Kiswe Mobile Inc. (États-Unis).

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Censeur au conseil d'administration de **Schneider Electric SA** (mai 2013-octobre 2013) ; Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Président des Laboratoires Bell et Directeur de la Stratégie d'**Alcatel-Lucent** ; Membre du Conseil des Trustees de Johns Hopkins University ; Membre du College Park Foundation et de Bankinter Foundation of Innovation ; Membre du **Nasdaq** *Listing and Review Council* ; Membre du Conseil de l'*External Advisory Board* de la CIA ; Membre de l'*Advisory Board* de Royal Oak Capital ; Administrateur de CINTT ; Membre du *Board of Managers* d'Applied Physics Lab ; Administrateur de GIV Global Private Equity ; Professeur à l'Université du Maryland ; Membre du conseil d'administration de Georgetown ; Membre du Board of Visitors du Stanford Freeman Spogli Institute ; Membre du Conseil des Trustees de l'Université du Maryland.

Expérience et expertise

Jeong H. Kim est titulaire d'un doctorat en ingénierie de la fiabilité de l'Université du Maryland et diplômé de l'Université Johns Hopkins en gestion technique, en ingénierie électrique et en informatique.

Homme d'affaires, professeur et membre de la National Academy of Engineering, Jeong H. Kim a rejoint Lucent Technologies en 1998 lorsque Lucent a racheté Yurie Systems, société qu'il avait fondée en 1992. Il a alors supervisé le groupe réseaux optiques de Lucent. Puis, il a rejoint l'Université du Maryland où il a enseigné simultanément au sein du Département d'Ingénierie Électrique et Informatique et du Département d'Ingénierie Mécanique. Auparavant, Jeong H. Kim avait occupé des postes techniques et de direction dans les domaines de l'informatique, des systèmes satellitaires et des communications de données, et il avait passé sept années en tant qu'officier à bord d'un sous-marin nucléaire de la marine américaine. En 2005, Jeong H. Kim a été nommé Président des Laboratoires Bell et Directeur de la Stratégie d'**Alcatel-Lucent**, fonction qu'il a occupée jusqu'en février 2013.

M. Willy R. Kissling*

Âge : 69 ans

Adresse professionnelle :
Poststrasse n° 4 BP
8808 Pfaeffikon

2 000 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 12 décembre 2001/
Fin de mandat : 2014

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Membre du conseil d'administration de **Cleantech Invest AG** ; Administrateur de **Kühne + Nagel International AG** (logistique) ; Administrateur de **Holcim Ltd** ; Président du Conseil d'Administration du Grand Resort Bad Ragaz AG ; Membre du *European Advisory Board* de Booz & Co.

Expérience et expertise

De nationalité suisse, Willy R. Kissling est diplômé des Universités de Berne et de Harvard. Après un début de carrière chez Amiantus Corporation, il rejoint en 1978 le groupe Rigips (fabricant de plaques de plâtre) dont il devient membre du Comité Exécutif en 1981, puis Président. De 1987 à 1996, il est Président Directeur général de Landis & Gyr Corporation, société spécialisée dans les services, systèmes et équipements pour la gestion des bâtiments, des entreprises d'électricité et des moyens de paiement pour les opérateurs de téléphonie publiphones. En 1998, il rejoint Oertikon Bührle Holding AG (aujourd'hui OC Oerlikon Corp.) en tant que Président du conseil d'administration, fonction qu'il occupera jusqu'en 2005.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
** Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

Mme Cathy Kopp*

Âge : 64 ans

Adresse professionnelle :
22, square de l'Alboni
75016 Paris

1 024 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2005/Fin de mandat : 2014

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

  – Autres mandats ou fonctions :
  Administrateur de SFIL ; Membre du Conseil de la Fondation SNCF.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de **Dexia** ; Membre du Conseil de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm à Paris ; Directeur général des Ressources Humaines et Membre du Comité Exécutif d'Accor ; Membre du Collège de la Haute autorité de lutte contre les discriminations (Halde) ; Membre du Haut Conseil à l'Intégration.

Expérience et expertise

Après des études de mathématiques, Cathy Kopp entre en 1973 chez IBM France. En 1992, elle devient Directeur des Relations Humaines d'IBM France avant d'être nommée en 1996, Vice-président, *Human Resources, Storage Systems Division* d'IBM Corp. En 2000, Cathy Kopp est nommée Président Directeur général d'IBM France. En 2002, elle rejoint le groupe Accor en qualité de Directeur général des Ressources Humaines du groupe, fonctions qu'elle exercera jusqu'en 2009. Cathy Kopp est Présidente de la commission sociale du Groupement des professions de service au MEDEF jusqu'en 2009. Elle a été chef de file de la négociation interprofessionnelle sur la diversité au MEDEF en 2006, et sur la modernisation du marché du travail en 2007.

M. Gérard de La Martinière*

Âge : 70 ans

Adresse professionnelle :
18, allée du Cloître
78170 La Celle-Saint-Cloud

6 856 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 1998/Fin de mandat : 2015

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

  – Autres mandats dans une société cotée :
  Administrateur d'**Air Liquide**.

  – Autres mandats ou fonctions :
  Administrateur de la société par action simplifiée Standard & Poor's Credit Market Services France ; Administrateur de Monfinancier ; Président du Comité de la Charte du don en confiance (association loi 1901) ; Membre du Haut Conseil de la Vie Associative.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Président de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) et Président du Comité européen des assurances (CEA) ; Vice-président du Comité européen des assurances ; Administrateur de la Banque d'Orsay ; Membre du conseil de surveillance de l'*European Financial Reporting Advisory Group* "EFRAG" (association de droit belge).

Expérience et expertise

Ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École nationale d'administration, Gérard de La Martinière occupe plusieurs postes au ministère des Finances puis devient Secrétaire général de la Commission des Opérations de Bourse et Directeur général de la Société des Bourses françaises ; il rejoint en 1989 le groupe AXA dont il est nommé Directeur général des Holdings et Fonctions centrales en 1993, Membre du Directoire en 1997 et Directeur général Finance, Contrôle et Stratégie en 2000. Il quitte le groupe AXA en 2003 pour devenir Président de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA), fonction qu'il a exercée jusqu'en octobre 2008.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
** Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

M. G. Richard Thoman*

Âge : 69 ans

Adresse professionnelle :
Corporate Perspectives, LLC
485 Park Avenue
New York NY 10022

1 000 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2007/Fin de mandat : 2014

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

  – Autres mandats ou fonctions :

  Managing Partner de Corporate Perspectives (société américaine de Conseil en stratégie) ; Membre du Conseil International de l'INSEAD, de la Fondation Franco-Américaine, de l'*Americas Society*, du *Council of the Americas*, du *Committee for Economic Development*, de *McGill University School of Management*, de *Fletcher School*, du Comité de Patrimoine de l'Institut des Hautes Études internationales "IHEID" (Genève) ; Professeur associé à la Columbia University et à la *Fletcher School* ; Membre de la Commission Trilatérale, *Council on Foreign Relations*, du *Business Executives for National Security*, du *New York Economics Club*.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.

Expérience et expertise

G. Richard Thoman a un parcours unique. Il a été parmi les cinq premiers dirigeants de quatre des 75 premières sociétés américaines du classement de *Fortune,* dans trois secteurs d'activités : les services financiers, l'industrie alimentaire et la technologie.

Diplômé notamment de l'Université McGill (Montréal) de l'Institut des Hautes Études Internationales (Genève) et de la *Fletcher School of Law and Diplomacy* (issue d'un partenariat entre *Tufts University* et *Harvard University*), G. Richard Thoman a débuté sa carrière à la Citibank. Après avoir exercé des responsabilités au sein d'Exxon Finance et de McKinsey, il devient Président et co-Directeur général d'*American Express Travel Related Services*. En 1992, il est nommé Président Directeur général de Nabisco International. En 1993, il entre chez IBM en tant que Directeur Exécutif des Personal Systems Group avant d'en devenir le Directeur Financier. En 1997, il rejoint le groupe Xerox dont il devient le Président Directeur général d'avril 1999 à mai 2000. Il est aujourd'hui associé de Corporate Perspectives et enseigne dans plusieurs universités américaines.

M. Serge Weinberg*

Âge : 62 ans

Adresse professionnelle :
Weinberg Capital Partners
20, rue Quentin-Bauchart
75008 Paris

1 144 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2005/Fin de mandat : 2014

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Administrateur de **Schneider Electric SA**.

  – Autres mandats dans une société cotée :
  Président du conseil d'administration de **Sanofi**.

  – Autres mandats ou fonctions :
  Président de Weinberg Capital Partners, de Financière Piasa et de Piasa Holding ; Administrateur de Piasa Gérant d'Alret et de Maremma ; Membre du comité de surveillance de Financière BFSA ; Vice-président et Administrateur de Financière Sasa ; Représentant permanent de Weinberg Capital Partners au conseil de Sasa Industrie ; Administrateur de Madrigall.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Vice-président du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** (de mai 2006 à mai 2010) ; Président du conseil d'administration d'**Accor** (de janvier 2006 à février 2009) ; Administrateur d'Alliance Industrie (d'octobre 2006 à novembre 2008), de Road Holding (de mars 2007 à mai 2008) et de Rasec (de février 2006 à janvier 2010) ; Membre du Comité de Direction de Pharma Omnium International (de juin 2006 à janvier 2010) ; Administrateur de FNAC (de juillet 1995 à mai 2010) ; Administrateur de Rothschild Concordia SAS (de mars 2008 à octobre 2010) ; Administrateur de Rothschild & Cie (de juin 2005 à octobre 2010) ; Administrateur de Gucci Group (de mars 1999 à avril 2010) ; Membre du Conseil de Surveillance d'Alfina (de février 2010 à décembre 2011) ; Représentant permanent de Weinberg Capital Partners ; Administrateur au Conseil d'Alliance Industrie (de décembre 2008 à octobre 2011) ; Administrateur de Financière Poinsétia (d'octobre 2006 à octobre 2011) ; Administrateur de VL Holding (d'avril 2007 à avril 2010) ; Président de Corum (Suisse) (de juillet 2008 à janvier 2013).

Expérience et expertise

Ancien élève de l'École nationale d'administration, Serge Weinberg, après avoir occupé plusieurs postes au sein de l'Administration préfectorale et dans des cabinets ministériels, est successivement Directeur général adjoint de FR3, Directeur général puis Président du directoire de Havas Tourisme, Directeur de Pallas Finance avant de rejoindre en 1990 ce qui deviendra le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR), en tant que Directeur général de la CFAO. Au sein de ce groupe, il occupe notamment les fonctions de Président de Rexel (société de distribution de matériel électrique, anciennement CDME), et est nommé, en 1995, Président du directoire du groupe PPR, fonction qu'il occupe jusqu'au début de l'année 2005. En mars 2005, il crée Weinberg Capital Partners, société qui gère un fonds spécialisé dans le LBO et l'immobilier. De 2006 à 2009, il est Président du conseil d'administration d'Accor. Il est Président du conseil d'administration de Sanofi depuis mai 2010.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
** Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

Censeur

M. Claude Bébéar

Âge : 78 ans

Adresse professionnelle :
GIE AXA
25, Avenue Matignon
75008 Paris

528 actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2004/Fin de mandat : 2014

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Censeur de **Schneider Electric SA**.

  – Autre fonction dans une société cotée :
  Censeur de **Vivendi**.

  – Autres mandats ou fonctions :
  Administrateur d'AXA Assurances Vie Mutuelle ; Président de l'Institut Montaigne et Président d'Honneur d'IMS-Entreprendre pour la Cité.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Président du conseil de surveillance d'**AXA** ; Administrateur de **BNP Paribas** ; Membre du conseil de surveillance de **Vivendi** ; Président d'IMS-Entreprendre pour la Cité ; Administrateur AXA Assurances IARD Mutuelle ; Censeur au sein du Conseil de Surveillance de **Schneider Electric SA**.

Expérience et expertise

Ancien élève de l'École Polytechnique, Claude Bébéar entre en 1958 au Groupe Ancienne Mutuelle, qui adopte le nom de Mutuelles Unies, puis du groupe AXA en 1985. En 1975, il en est nommé Président Directeur général.

De fin 1996, date de la fusion avec l'UAP, à 2000, il exerce les fonctions de Président du Directoire et du Comité Exécutif du groupe AXA. En 2000, il devient Président du Conseil de Surveillance d'AXA. Claude Bébéar quitte en avril 2008 la Présidence du Conseil de Surveillance pour devenir Président d'Honneur d'AXA.

Président d'honneur

M. Didier Pineau-Valencienne

Proposition à l'assemblée générale sur la composition du conseil d'administration

Il est proposé à l'assemblée générale du 6 mai 2014 de renouveler les mandats qui arrivent à échéance à l'exception du mandat de M. Serge Weinberg qui n'a pas souhaité être renouvelé. Ainsi, si l'assemblée générale approuve les propositions qui lui sont faites :

(i) M. Noël Forgeard serait renouvelé pour un mandat de deux ans. M. Forgeard a la qualité d'administrateur indépendant ;

(ii) M. Willy Kissling serait renouvelé pour un mandat de deux ans. M. Kissling, qui est entré au conseil d'administration en décembre 2001, en application du Code AFEP/MEDEF n'aura plus la qualité d'administrateur indépendant ;

(iii) Mme Cathy Kopp, serait renouvelée pour un mandat de quatre ans. Mme Kopp a la qualité d'administrateur indépendant ;

(iv) M. Henri Lachmann serait renouvelé pour un mandat de 2 ans. M. Lachmann n'a pas la qualité d'administrateur indépendant ;

(v) M. Rick Thoman serait renouvelé pour un mandat de deux ans. M. Thoman a la qualité d'administrateur indépendant.

Le conseil ainsi renouvelé aurait un taux d'administrateurs indépendants de 64 % et un taux de féminisation de 28 %.

2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration**

Missions et attributions du conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil d'administration est investi en application de la loi et des statuts de pouvoirs spécifiques. Ainsi, notamment il :

- détermine le mode d'exercice de la Direction Générale de la société ;
- nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux (Directeur général, Directeurs généraux délégués) et fixe leur rémunération et les avantages qui leur sont accordés ;
- coopte, le cas échéant, des administrateurs ;
- convoque les assemblées générales des actionnaires et, le cas échéant, d'obligataires ;
- arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- établit les rapports de gestion et les rapports aux assemblées générales des actionnaires ;
- établit les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants ;
- approuve le rapport du Président du conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 Code de commerce ;
- décide de l'utilisation des délégations consenties par l'assemblée générale pour notamment augmenter le capital, racheter des actions propres, réaliser des opérations d'actionnariat salarié, annuler des actions ;
- autorise les émissions obligataires ;
- décide des attributions d'options ou d'actions gratuites/de performance dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires ;
- autorise les conventions réglementées (conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce) ;
- autorise la délivrance de cautions, avals ou garanties ;
- décide des dates de paiement du dividende et des éventuels acomptes sur dividende.

Pour son fonctionnement, le conseil peut nommer d'un à trois censeurs et décider de la création en son sein de comités. Il arrête son règlement intérieur. Il détermine la répartition des jetons de présence dont le montant global est fixé par l'assemblée générale des actionnaires.

Règlement intérieur du conseil d'administration

Le conseil d'administration a adopté, le 25 avril 2013, son règlement intérieur. Ce règlement intègre le règlement des comités du conseil (le comité d'audit et des risques, le comité de gouvernance, le comité de rémunérations, ressources humaines & RSE et le comité stratégie) et la Charte des administrateurs, préconisés par les principes AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise. Il est publié sur le site Internet de la Société www.schneider-electric.com. Il comporte 13 articles :

L'article 1 relatif au mode d'exercice de la direction générale et à la présidence et vice-présidence du conseil d'administration définit notamment les pouvoirs et missions du Vice-président administrateur indépendant référent qui doit être nommé lorsque le conseil décide d'unifier les fonctions de Président et de Directeur général. Ainsi, le Vice-président :

- est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers et de réunions mensuelles avec le Président, ainsi que par les contacts qu'il peut avoir avec les dirigeants de Schneider Electric et les visites de sites du Groupe qu'il peut effectuer. En outre, il peut assister à toutes les réunions des comités dont il n'est pas membre ;
- peut répondre aux questions des actionnaires ou les rencontrer sur les sujets de gouvernance lorsqu'il apparaît être l'interlocuteur le plus approprié ;
- rend compte au Président des conclusions des "sessions exécutives" (*cf.* infra) ;
- établi avec le Président l'ordre du jour du conseil d'administration ;
- préside le comité de gouvernance qui, à partir de son évaluation du fonctionnement du conseil et celle du Président Directeur général, propose chaque année au conseil le maintien de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général ou leur séparation et, le cas échéant, fait des propositions pour un successeur dans l'une ou l'autre ou les deux fonctions ;
- préside les "sessions exécutives", c'est-à-dire des réunions des membres du conseil hors la présence de tout membre exécutif, en l'occurrence le Président Directeur général et le Directeur général délégué ;
- conduit les évaluations annuelles et bisannuelles du conseil d'administration ;
- porte à l'attention du Président Directeur général et du conseil, les éventuelles situations de conflits d'intérêts qu'il aurait identifiées ;
- rend compte de son action lors des assemblées générales des actionnaires.

La Charte du Vice-président administrateur référent figure en page 304.

L'article 2 définit le rôle et les pouvoirs du conseil d'Administration. Il prévoit que le conseil d'administration détermine les orientations de la société et veille à leur mise en œuvre. Pour permettre au conseil d'exercer ses missions, le Président ou les comités doivent informer le conseil d'administration de tout événement significatif survenant dans la bonne marche de la société. En outre, il doit lui être soumis pour autorisation tout projet d'acquisition ou de cession d'actif d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout accord de partenariat stratégique. En outre, le conseil d'administration doit procéder à un examen annuel de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement.

L'article 3 fixe les principes que le conseil d'administration entend suivre pour assurer son renouvellement : un principe d'internationalisation par la présence d'un nombre significatif d'administrateurs étrangers, un principe d'indépendance au travers de la compétence, la disponibilité et le courage de ses membres, un principe d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil, un principe de représentation des actionnaires salariés par la présence d'un membre représentant les actionnaires salariés, un principe de continuité par un renouvellement à intervalles réguliers d'une partie des membres du conseil.

L'article 4 organise les réunions du conseil d'administration. Outre les règles légales sur la convocation du conseil, les modes de participation des administrateurs, le procès-verbal…, cet article prévoit un minimum de six réunions annuelles, la présence du Directeur général délégué en charge des finances aux réunions du conseil ainsi que celle des responsables opérationnels concernés pour les grandes questions soumises à l'examen du conseil.

L'article 5 précise les modalités d'information du conseil d'administration. Il prévoit notamment que le Président directeur général rencontre individuellement chacun des administrateurs tous les ans.

L'article 6 définit le statut des administrateurs. Il correspond à la Charte de l'administrateur du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

Il prévoit ainsi que les administrateurs :

- représentent l'ensemble des actionnaires et doivent agir dans l'intérêt social ;
- doivent présenter leur démission dès lors qu'ils n'ont pas été présents à la moitié au moins des réunions du conseil ;
- sont tenus à une obligation générale de confidentialité ;
- doivent faire part de toute situation de conflits d'intérêts avec la société et ils sont invités à s'abstenir de participer au vote et éventuellement au débat sur la délibération correspondante ;
- doivent détenir au moins 1 000 actions de la société ;
- sont tenus au respect de règles strictes concernant leurs opérations sur les titres Schneider Electric SA (interdiction d'opérer dans les 31 jours qui précèdent le lendemain de la publication des comptes annuels ou semestriels et dans les 16 jours qui précèdent le lendemain de la publication des informations trimestrielles…) ;
- assistent à l'assemblée générale.

L'article 7 prévoit que les censeurs qui assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative sont soumis aux mêmes règles déontologiques que les administrateurs.

Les articles 8 à 12 portent sur les comités. Le contenu de ces articles est donné dans la présentation des comités ci-après.

L'article 13 définit la portée du règlement intérieur du conseil d'administration.

L'information du conseil d'administration et de ses membres

Afin d'assurer la bonne information du conseil d'administration, Schneider Electric s'impose les règles suivantes : les membres du conseil reçoivent ou peuvent consulter sur un site sécurisé qui leur est dédié, en principe, 10 jours avant toute réunion du conseil, l'ordre du jour ainsi que le projet de procès-verbal de la réunion précédente et, quatre à cinq jours avant, le dossier du conseil. Le dossier comprend un rapport trimestriel sur l'activité, des présentations des points à l'ordre du jour ou des notes, ainsi que, le cas échéant, les projets de comptes sociaux et consolidés. Un dossier complémentaire peut être remis en séance.

Les membres du comité exécutif sont invités au cas par cas à présenter les dossiers majeurs relevant de leur domaine de responsabilités.

Les commissaires aux comptes sont présents à la partie des réunions du conseil d'administration au cours desquelles sont examinés les comptes annuels ou semestriels.

En outre, entre chaque réunion du conseil d'administration et indépendamment des entretiens qu'ils peuvent avoir avec le Président Directeur général, les administrateurs reçoivent une information permanente sous la forme de l'envoi d'une lettre mensuelle (élaborée exclusivement à leur attention), d'une revue de presse hebdomadaire, de l'ensemble des communiqués de la société, d'études d'analystes…

De plus, les réunions du conseil d'administration sont précédées d'occasions pour ses membres de rencontrer les principaux dirigeants du Groupe dans un cadre informel. Ainsi, notamment chaque année, il est organisé une session de "one to one" entre les administrateurs et les membres du comité exécutif.

Pour les nouveaux administrateurs, il est prévu des séances de formation et d'information portant sur la stratégie et les métiers du Groupe.

Schneider Electric a adopté un code de déontologie qui a pour objet de prévenir les délits d'initiés et dont les dispositions s'imposent aux membres du conseil d'administration et aux collaborateurs du Groupe. En vertu de ces dispositions, les administrateurs, comme les collaborateurs concernés, doivent s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société ou d'autres sociétés lorsqu'ils détiennent de l'information privilégiée sur ces sociétés. En outre, ils ne peuvent pas intervenir sur l'action Schneider Electric SA pendant les 31 jours précédant le lendemain de la publication des comptes annuels et semestriels, et les 16 jours précédant le lendemain de la publication de l'information trimestrielle, ni réaliser d'opérations de type spéculatif sur l'action Schneider Electric SA (opérations à découvert, achats et ventes dans un délai inférieur à quatre mois…). De plus, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés également à ne pas prendre de couverture sur les actions issues de levées d'options et les actions de performance qu'ils sont tenus de conserver (*cf.* page 284). Ces restrictions viennent compléter l'interdiction de couvrir les options d'actions non vestées et les actions de performance en cours de période d'acquisition.

3. Activité du conseil**

Le conseil a tenu neuf réunions en 2013 (deux séances du conseil de surveillance et sept séances du conseil d'administration), d'une durée moyenne de 3 heures 50 avec un taux moyen de participation des membres du Conseil de 92 %. Il a consacré l'essentiel de ses travaux au gouvernement d'entreprise, à la stratégie et sa mise en œuvre, au suivi de l'activité, à l'examen des comptes annuels et semestriels et à la préparation de l'assemblée générale.

Gouvernement d'entreprise

En ce domaine, le conseil de surveillance sur le rapport de son comité de rémunérations, de nominations et des ressources humaines et/ou du comité d'audit a :

- débattu dans le cadre de ses travaux sur la succession de son Président, M. Henri Lachmann, de l'organisation de la nouvelle gouvernance et plus particulièrement des contrôles forts destinés à garantir la bonne information et le bon fonctionnement du conseil. C'est ainsi que le conseil a élaboré un projet de règlement intérieur du conseil d'administration (*cf. supra* et pages 136 et 137) prévoyant notamment la tenue de sessions exécutives présidées par le Vice-président administrateur référent, quatre comités d'étude (le comité d'audit et des risques, le comité de gouvernance, le comité de rémunérations, ressources humaines & RSE et le comité stratégie) ;
- procédé à l'examen du fonctionnement du directoire et à l'évaluation de ses membres ;
- arrêté les règles relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (fixation de l'atteinte de leurs objectifs personnels 2012 et détermination des règles relatives à leur rémunération 2013 : part fixe, part variable). Les principes et les règles arrêtés ou suivis par le conseil pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont présentés ci-après (*cf.* pages 136 et 137) ;
- approuvé le Rapport du Président sur la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- autorisé la mise en place par le directoire du plan d'intéressement long terme 2013. Il en a arrêté les conditions de performance et les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ;
- validé le calcul du niveau d'atteinte des critères de performance applicables aux plans d'actions de performance n° 10 et 11.

Le conseil d'administration, mis en place par l'assemblée générale du 25 avril 2013, a sur le rapport du comité de gouvernance ou du comité de rémunérations, ressources humaines & RSE :

- nommé M. Jean-Pascal Tricoire Président Directeur général, et M. Henri Lachmann Vice-président administrateur référent. Il a fixé également la composition des comités (*cf. infra*), étant souligné que tous les membres du conseil appartiennent à au moins un comité. Il a également nommé censeur MM. Claude Bébéar et Jeong Kim. M. Jeong Kim a été par la suite (le 25 octobre) coopté administrateur à la suite du départ de Mme Dominique Sénéquier, qui a démissionné le 25 juin ;
- délibéré de sa composition et de celle de ses comités et de l'application du principe d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes. Il a ainsi, sur proposition du comité de gouvernance, prévu que M. Léo Apotheker succéderait à M. Henri Lachmann en tant que Vice-président administrateur référent indépendant, à l'issue de l'assemblée générale du 6 mai 2014 ;
- fixé la rémunération 2013 de MM. Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau, ainsi que renouvelé/adopté leurs statuts et arrêté la rémunération de l'Administrateur référent dans le cadre du régime des conventions réglementées (*cf.* page 159) ;
- décidé des opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés du Groupe (Wesop) ;
- délibéré de la transformation de la société en société Européenne (*cf.* pages 301 et 302).

Le conseil d'administration a tenu une "session exécutive" au cours de laquelle chacun des membres a fait part de son avis sur le fonctionnement de la Direction Générale du Groupe, du conseil et de ses comités, et a également exprimé ses sujets de préoccupations sur la stratégie du Groupe. En outre, le conseil a délibéré de la rémunération du Président Directeur général et du Directeur général délégué hors de la présence des intéressés.

Stratégie

Le conseil d'administration a procédé à un examen approfondi de la stratégie du Groupe à l'occasion, comme chaque année, d'une réunion d'une journée et demie spécifiquement consacrée à ce sujet. Il a, par ailleurs, autorisé l'acquisition de la société Invensys, après examen du projet et audition des rapports du comité stratégie et du comité d'audit et des risques. Il a également été informé des autres acquisitions par le Groupe.

Activité et résultats

Le conseil (conseil de surveillance/conseil d'administration) a pris connaissance des rapports trimestriels sur l'activité établis par la Direction Générale. En outre, lors de chacune de ses réunions, il a été informé de l'évolution de la marche des affaires. Il a également examiné la situation financière de la société.

Le conseil a pris connaissance des objectifs 2013 du Groupe.

Le conseil de surveillance du 20 février 2013, sur les rapports du comité d'audit et des commissaires aux comptes présents à sa réunion, a examiné les comptes annuels de l'exercice 2012. Sur le rapport du comité d'audit, il a approuvé la proposition du directoire à l'assemblée générale de fixer le dividende à 1,87 euro par action. De même, le conseil d'administration du 30 juillet 2013, sur le rapport du comité d'audit et des risques, a examiné et approuvés les comptes du premier semestre 2013 après avoir entendu les commissaires aux comptes.

Le conseil a, sur le rapport du comité d'audit ou comité d'audit et des risques, été informé et a débattu des travaux menés par l'audit interne du Groupe et par les équipes de contrôle interne ainsi que des résultats des évaluations et des autoévaluations des entités en matière de contrôle interne. Le comité d'audit lui a également rendu compte de ses autres diligences, dont il a également débattu, en matière de suivi de la gestion des risques (évolution de la cartographie des risques, risques liés à l'activité solutions et à la politique commerciale...), de résultat et d'intégration des acquisitions, de prévention des fraudes, de continuité de l'activité, de politique tarifaire, de financement de la stratégie IT, de suivi de la normalisation comptable et d'indépendance des commissaires aux comptes. De même, le comité d'audit a rendu compte au conseil de ses diligences sur le suivi des plans d'actions adoptés à la suite de l'erreur comptable d'origine frauduleuse détectée dans les comptes d'une entité du pays France.

Il a veillé à la bonne information permanente du marché par, notamment, l'examen du consensus de place et de communiqués.

Le conseil a également accompli les diligences prévues par la loi portant notamment sur les comptes de gestion prévisionnelle.

Assemblée générale 2013

Le conseil de surveillance a examiné l'ordre du jour et les projets de résolution de l'assemblée générale des actionnaires 2013. Il a arrêté son rapport à l'assemblée. Il a approuvé le rapport de son Président sur le fonctionnement du conseil de surveillance et le Contrôle Interne. La quasi-totalité des membres du conseil (12/14) étaient présents lors de l'assemblée générale. Celle-ci a approuvé l'ensemble des résolutions présentées et agréées par le directoire dont celles relatives à la modification de la gouvernance et au renouvellement de l'ensemble des autorisations financières.

4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité)**

Le conseil a défini dans son règlement intérieur les fonctions, missions et moyens de ses comités d'études. Le conseil de surveillance avait deux comités. Le conseil d'administration a constitué quatre comités : le comité d'audit et des risques, le comité de gouvernance, le comité de rémunérations, ressources humaines & RSE et le comité stratégie.

Les membres des comités sont désignés par le conseil d'administration sur proposition du comité de gouvernance. Les comités peuvent demander, après en avoir référé au Président du conseil, des études à des consultants externes. Ils peuvent inviter à leurs réunions, en tant que de besoin, toute personne de leur choix. Le Vice-président administrateur référent peut assister aux réunions des comités dont il n'est pas membre.

Comité d'audit et des risques

La composition, le fonctionnement et les missions du comité d'audit et des risques sont conformes aux recommandations du rapport final sur le comité d'audit publié par l'AMF en juillet 2010.

Composition en 2013

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité d'audit et des risques est composé de trois membres au moins. Les deux tiers de ses membres doivent être indépendants et au moins un de ses membres doit avoir une parfaite compréhension des normes comptables, une expérience pratique de l'établissement des comptes et de l'application des normes comptables en vigueur.

Le comité d'audit est composé de trois membres : MM. Gérard de La Martinière, Président, Noël Forgeard et Antoine Gosset-Grainville. Ils sont indépendants et ont les qualités requises en matière financière ou comptable. En outre, M. Noël Forgeard apporte une expertise particulière sur les questions industrielles.

Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président ou à la demande du Président. Il tient au moins cinq réunions dans l'année.

Il peut convier à ses réunions toute personne qu'il souhaite entendre. Les commissaires aux comptes assistent aux réunions consacrées à l'examen des comptes et en fonction de l'ordre du jour à tout ou partie des autres réunions. Il peut, en outre, se faire communiquer par le Directeur général les documents qu'il estime utiles. Il peut demander des études à des consultants externes.

Le Directeur général délégué en charge des finances est l'interlocuteur du comité d'audit et des risques.

Le Directeur de l'audit interne est secrétaire du comité d'audit et des risques.

Missions

Le comité d'audit et des risques, qui constitue un des éléments de l'architecture du contrôle interne du Groupe, a pour missions de préparer les travaux du conseil d'administration, de lui faire des recommandations et d'émettre des avis dans les domaines financiers, comptables et du contrôle des risques. Ainsi :

- il prépare l'arrêté par le conseil d'administration des comptes annuels et semestriels, notamment :
  - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe, et du respect des règles relatives au périmètre de consolidation,
  - il examine le périmètre de consolidation, les risques et engagements hors bilan, ainsi que la situation financière et la situation de trésorerie,
  - il examine le processus d'élaboration de l'information financière ;
- il examine le projet de Rapport Annuel valant Document de Référence et prend connaissance, le cas échéant, des observations de l'AMF sur ce dernier, ainsi que des rapports sur les comptes semestriels et des principaux autres documents d'information financière ;
- il propose le renouvellement ou la nomination de nouveaux commissaires aux comptes ;
- il assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes notamment en examinant le plan d'audit externe et les résultats des vérifications des commissaires aux comptes ;
- il s'assure de leur indépendance, notamment à l'occasion de l'examen des honoraires versés par le Groupe à leur cabinet ou leur réseau, et par l'approbation préalable des missions n'entrant pas dans le strict cadre du contrôle légal des comptes ;
- il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À cet effet :
  - il examine l'organisation et les moyens de l'audit interne, ainsi que son programme de travail annuel. Il reçoit trimestriellement la synthèse des rapports produits à l'issue des audits effectués,
  - il examine la cartographie des risques opérationnels et son évolution d'une année sur l'autre. Il s'assure de l'existence de dispositifs destinés à les prévenir ou les minimiser,
  - il examine l'optimisation de la couverture des risques,
  - il examine le dispositif de contrôle interne du Groupe et prend connaissance du résultat du *self assesment* des entités au regard du contrôle interne. Il s'assure de

l'existence d'un processus d'identification et de traitement des anomalies,
- il prend connaissance du projet du rapport du Président sur le contrôle interne,
- il examine les règles de bonne conduite en matière notamment de concurrence ou d'éthique et les dispositifs mis en place pour assurer leur diffusion et leur application.

Le comité d'audit et des risques examine les propositions de distribution ainsi que le montant des autorisations financières soumises à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Le comité d'audit et des risques examine toute question financière, comptable, ou relevant de la maîtrise des risques, qui lui est soumise par le conseil d'administration.

Le comité d'audit et des risques présente au conseil le résultat de ses missions et des suites que le comité propose de leur donner. Le Président du comité d'audit informe sans délai le Président et le Vice-président administrateur référent de toute difficulté rencontrée.

Activité en 2013

En 2013, le comité d'audit du conseil (conseil de surveillance/conseil d'administration) a tenu huit réunions. Sa composition est restée inchangée tout au long de l'exercice. La durée moyenne des réunions a été de près de trois heures et le taux de participation des membres du comité de 100 %.

Le Directeur général délégué en charge des finances, des membres de la Direction Financière et le directeur de l'audit interne, ainsi que les commissaires aux comptes ont assisté à tout ou partie de ces réunions. Le comité a également entendu des dirigeants opérationnels. Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, le Président Directeur général en principe n'assiste pas aux réunions du comité.

Les sujets abordés par le comité ont été les suivants :

1) comptes et information financière :
   - examen des comptes annuels et semestriels et des rapports sur les comptes,
   - revue des *goodwills*, de la situation fiscale du Groupe, des provisions et des engagements de retraites ou assimilés,
   - examen des supports de la communication financière sur les comptes annuels et semestriels ;
2) audit interne, contrôle interne et contrôle de la gestion des risques :
   - examen de la cartographie des risques et du plan de travail de l'audit interne 2014/1er trimestre 2015 établi en conséquence,
   - suivi de la réalisation du plan de travail de l'audit interne 2013/1er trimestre 2014 et examen des conclusions des principaux audits,
   - revue de l'activité du Contrôle Interne et notamment des résultats des évaluations/autoévaluations,
   - point sur les remontées des systèmes de prévention des fraudes,
   - revue des risques juridiques,
   - revue du financement de la stratégie des systèmes d'information,
   - revue de l'activité solutions et des risques qui s'y rattachent,
   - revue de la politique commerciale et des risques qui s'y rattachent,
   - revue des plans de prévention et de continuité de l'activité,
   - revue de la couverture des risques par les assurances,
   - revue de la politique tarifaire,
   - revue de l'intégration de Telvent,
   - examen des résultats des due-diligences sur Invensys,
   - examen des plans d'actions mis en place à la suite de l'erreur comptable d'origine frauduleuse détectée dans les comptes d'une entité du pays France,
   - revue de l'impact des futures normes IFRS,
   - revue du projet de rapport du Président sur les procédures du contrôle interne et de gestion des risques ;
3) commissaires aux comptes :
   - examen des honoraires versés aux commissaires aux comptes et à leurs réseaux ;
4) gouvernement d'entreprise :
   - proposition pour le dividende versé en 2013,
   - revue des autorisations financières dont le renouvellement a été demandé à l'assemblée générale du 25 avril 2013.

Le comité d'audit a également procédé à une revue des options financières stratégiques.

Le comité a rendu compte de ses travaux se rapportant à l'exercice 2013 aux réunions du conseil des 20 février, 18-19 juin, 30 juillet, 24 octobre et 17 décembre 2013.

Comité de rémunérations, ressources humaines & RSE

Composition en 2013

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité de rémunérations, ressources humaines & RSE est composé de trois membres au moins.

Le comité est composé de M. Serge Weinberg en qualité de Président, Mme Magali Herbaut, M. Willy R. Kissling, Mme Cathy Kopp et M. Rick Thoman.

Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président ou à la demande du Président Directeur général. L'ordre du jour est établi par son Président, en concertation avec le Président Directeur général. Il tient au moins trois réunions par an.

Le comité peut entendre toute personne qu'il juge utile à l'accomplissement de ses travaux.

La Directrice des Ressources Humaines du Groupe est le secrétaire du comité.

Missions

Le comité formule des propositions au conseil d'administration sur :

- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président du conseil d'administration et/ou Directeur général, Directeurs généraux délégués) et les avantages de toute nature qui leur sont accordés. Dans ce cadre, il prépare l'évaluation annuelle des intéressés ;
- la mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, et d'attribution d'actions gratuites/de performance ainsi que sur le montant des attributions d'options ou d'actions aux dirigeants mandataires sociaux.

Le comité formule des avis sur les projets de la Direction Générale sur :

- la rémunération des membres du Comité Exécutif ;
- les principes et les modalités relatifs à la fixation de la rémunération des dirigeants du Groupe.

Le comité est tenu informé de la nomination des membres du Comité Exécutif et des principaux dirigeants du Groupe.

Il examine le plan de succession des principaux dirigeants du Groupe.

Le comité prépare les délibérations du conseil d'administration (i) en matière de développement de l'actionnariat salarié, (ii) de revue par le conseil des impacts sociaux et financiers des projets majeurs de restructurations, des grandes politiques Ressources Humaines, (iii) de suivi de la gestion des risques liés aux ressources humaines et (iv) d'examen des différents volets de la politique "RSE" du Groupe.

Activité en 2013

Le comité de rémunérations, de nominations et des ressources humaines du conseil de surveillance qui s'est réuni le 19 février 2013, tous ses membres étaient présents, a établi des propositions pour le conseil de surveillance :

- sur la rémunération des membres du directoire (montant et structure de la rémunération 2013, objectifs 2013 et niveau d'atteinte des objectifs 2012) ;
- sur le plan annuel d'intéressement long terme 2013 et plus particulièrement sur la mise en place du plan annuel d'actions de performance et l'attribution d'actions de performance aux membres du directoire dans le cadre de ce plan, en veillant à l'application des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008.

Le comité de rémunérations, ressources humaines & RSE du conseil d'administration a repris une partie des missions du comité de rémunérations, de nominations et des ressources humaines du conseil de surveillance. Il s'est réuni à trois reprises. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil des 18-19 juin, 24 octobre et 17 décembre 2013.

Le comité de rémunérations, ressources humaines & RSE a établi des propositions pour le conseil d'administration sur :

- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (montant et structure de la rémunération 2014) ;
- le statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- le plan annuel d'intéressement long terme 2014 ;
- la réalisation en 2014 d'une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe ;
- la mise en conformité du statut des dirigeants mandataires sociaux avec les recommandations AFEP/MEDEF de juin 2013.

Le comité a également fait rapport au conseil de ses diligences concernant notamment :

- son programme de travail pour l'année 2013/2014 ;
- la revue de la performance des membres du Comité Exécutif ;
- la revue des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif ;
- la politique d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- la politique de rémunération des dirigeants du Groupe ;
- la revue des évolutions de la rémunération des membres du Comité Exécutif pour 2014.

Comité de gouvernance

Composition en 2013

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité de gouvernance est composé de trois membres au moins. Il est présidé par le Vice-président administrateur référent.

Le comité est composé de MM. Henri Lachmann Président, Léo Apotheker, Claude Bébéar, Willy R. Kissling, et Serge Weinberg.

Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président ou à la demande du Président Directeur général. L'ordre du jour est établi par son Président, en concertation avec le Président Directeur général. Il tient au moins trois réunions par an.

Le comité peut entendre toute personne qu'il juge utile à l'accomplissement de ses travaux.

Les membres du conseil d'administration peuvent assister aux réunions des comités dont ils ne sont pas membre. Seuls les membres du comité prennent part aux délibérations de celui-ci.

Le secrétaire du conseil d'administration est le secrétaire du comité.

Missions

Le comité formule des propositions au conseil d'administration en vue de toute nomination :

(i) au conseil d'administration en tant que :
- administrateur ou censeur,
- Président du conseil d'administration, Vice-président et Vice-président administrateur référent,
- Président et membres de comité ;

(ii) pour la Direction Générale de la société. En outre, le comité donne son avis au conseil sur les propositions de toute nomination de Directeur général délégué.

Le comité propose au conseil d'administration les dispositions propres à assurer les actionnaires et le marché que le conseil d'administration accomplit ses missions avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires. À cet effet, il organise la réalisation des

évaluations annuelles et biennales du conseil d'administration. Il fait des propositions au conseil d'administration sur :

- la détermination et la revue des critères d'indépendance des administrateurs et la qualification des administrateurs au regard de ces critères ;
- les missions des comités du conseil d'administration ;
- l'évolution de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration ;
- l'application par la société des pratiques nationales ou internationales de gouvernement d'entreprise ;
- le montant global des jetons de présence proposé à l'assemblée générale, ainsi que leur répartition entre les membres du conseil d'administration.

Activité en 2013

En 2013, le comité de gouvernance du conseil d'administration a repris les missions relatives à la gouvernance du Comité de Rémunérations, de Nominations et des Ressources Humaines du conseil de surveillance.

Ce dernier comité qui s'est réuni les 22 janvier et 19 février 2013, le taux de participation de ses membres a été de 90 %, a établi des propositions pour le conseil :

- sur le projet de mode de gouvernance de la société (projets des statuts, du règlement intérieur du conseil, de la Charte de l'administrateur référent) ;
- sur la composition du conseil d'administration et de ses comités ;
- sur la qualification des membres du conseil au regard des critères d'indépendance ;
- sur le montant des jetons de présence.

Le comité a également fait rapport au conseil de ses diligences concernant notamment :

- l'examen du fonctionnement du directoire et de l'évaluation de ses membres ;
- le projet de rapport du Président du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

Le comité de gouvernance s'est réuni à trois reprises. Le taux de participation de ses membres a été de 93 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil des 30 juillet, 24 octobre et 17 décembre 2013.

Le comité de gouvernance a établi des propositions pour le conseil d'administration :

- sur la succession du Vice-président administrateur référent ;
- sur la composition du conseil et de ses comités ;
- sur l'adoption par la société du statut de société européenne ;
- sur les règles de répartition des jetons de présence ;
- sur l'adaptation du règlement intérieur du conseil afin notamment de le mettre en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF de juin 2013.

Comité stratégie

Composition en 2013

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité stratégie est composé de trois membres au moins.

Le comité est composé de MM. Xavier Fontanet Président, Léo Apotheker, Mme Betsy Atkins, M. Noël Forgeard (depuis juillet 2013) et M. Jeong Kim.

Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président ou à la demande du Président Directeur général. L'ordre du jour est établi par son Président, en concertation avec le Président Directeur général. Il tient au moins trois réunions par an.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité peut entendre toute personne qu'il juge utile et faire appel au Directeur de la Stratégie.

Les membres du conseil d'administration peuvent assister aux réunions des Comités dont ils ne sont pas membre. Seuls les membres du Comité prennent part aux délibérations de celui-ci.

Le Directeur de la Stratégie est le secrétaire du Comité.

Missions

Le comité prépare les travaux du conseil d'administration sur les sujets liés à la stratégie. À cet effet :

- il donne son avis au conseil d'administration sur les projets majeurs d'acquisition, de rapprochement ou de cession présentés au conseil d'administration pour autorisation ;
- il approfondit certains sujets stratégiques pour le compte du conseil ;
- il apporte au conseil sa vision et sa compréhension des grandes tendances pertinentes pour les métiers du Groupe.

Activité en 2013

En 2013, le comité stratégie a tenu quatre réunions. La durée moyenne des réunions a été de deux heures environ et le taux de participation des membres du comité, de 100 %. Le comité, qui a établi son programme de travail à partir des demandes de l'ensemble des administrateurs, a consacré ses travaux principalement :

- à l'examen du projet d'acquisition d'Invensys ;
- à la revue approfondie de la distribution ;
- à la revue des perspectives géographiques de croissance du Groupe.

5. Direction Générale de la Société

La Direction Générale de Schneider Electric SA est composée du Président Directeur général et d'un Directeur général délégué. L'organisation opérationnelle de la Direction Générale du Groupe s'appuie sur le comité exécutif présidé par le Président Directeur général.

Le Président Directeur général

Le conseil d'administration nommé par l'assemblée générale du 25 avril 2013, qui a approuvé le changement de mode de gouvernance de la société, a décidé pour les raisons exposées en page 126 d'unifier les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général et de nommer M. Jean-Pascal Tricoire Président Directeur général.

Le Président Directeur général représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées des actionnaires et au conseil d'administration. En outre, le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que le Président Directeur général doit soumettre au conseil d'administration pour autorisation préalable tout projet d'acquisition ou de cession d'actif d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout accord de partenariat stratégique.

Le Directeur général délégué

Le conseil d'administration du 25 avril 2013 a nommé sur proposition de M. Jean-Pascal Tricoire, M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques.

M. Emmanuel Babeau

Âge : 46 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

31 208 (1) actions Schneider Electric SA

Première nomination : 2009/Fin de mandat : 2015

Liste des mandats et autres fonctions dans des sociétés françaises ou étrangères

- En cours actuellement :

  Membre du comité d'orientation d'Aster Capital Partners SAS ; Directeur général délégué de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de Samos acquisition Company Ltd, Schneider Electric (China) Co. Ltd ; Président du conseil de gérance de Schneider Electric Services International Sprl ; Administrateur de Schneider Electric Industries SAS et de Schneider Electric USA Inc. ; Membre du conseil de surveillance de Schneider Electric Energy Acces représentant Schneider Electric Industries SAS.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Directeur général adjoint en charge des finances du groupe **Pernod Ricard** ; Membre du directoire de Schneider Electric SA ; Administrateur de Schneider Electric Taïwan, Telvent GIT SA et Transformateurs SAS.

Expérience et expertise

Diplômé de l'ESCP, Emmanuel Babeau a débuté sa carrière chez Arthur Andersen fin 1990. En 1993, il rejoint le groupe Pernod Ricard comme Auditeur interne. En 1996, il en est nommé Responsable de l'Audit Interne, de la Trésorerie et de la Consolidation. Puis il occupera plusieurs postes de responsabilité notamment à l'international avant d'en devenir Directeur du Développement en 2001 et d'être nommé en juin 2003 Directeur Financier puis en 2006 Directeur général adjoint en charge des finances. Il a rejoint Schneider Electric dans le courant du premier semestre 2009.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
(1) En direct ou par le biais de FCPE.

6. Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance

Les membres du conseil d'administration détiennent 0,05 % du capital et 0,07 % des droits de vote de la Société.

M. Jean-Pascal Tricoire est Président du conseil d'administration de Schneider Electric Industries SAS, Président du conseil d'administration de Schneider Electric Holdings Inc. et Président du conseil d'administration de Schneider Electric Asia Pacifique. Il est rémunéré au titre de ces deux dernières fonctions.

M. Emmanuel Babeau est lié par un contrat de travail avec la société Schneider Electric Industries SAS et est Président du conseil de gérance de Schneider Electric Services International, fonctions pour lesquelles il est rémunéré.

Mme Magali Herbaut est liée à Schneider Electric Industries SAS par un contrat de travail.

Contrats de services

Conformément au Code AFEP/MEDEF qui prévoit que les missions particulières telles que celles de Vice-président ou d'administrateur référent peuvent donner lieu au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise alors au régime des conventions réglementées, le conseil d'administration a prévu que M. Henri Lachmann percevrait en tant que Vice-président administrateur référent au titre de la rémunération des missions attachées à cette fonction la somme annuelle de 250 000 euros hors taxes, payable semestriellement dans le cadre d'une convention visée à l'article L. 225-46 du Code de commerce.

Absence de condamnation ou d'incrimination de mandataires sociaux

À la connaissance de la société, aucun des administrateurs ou des dirigeants mandataires sociaux (Président Directeur général et Directeur général délégué), au cours de ces cinq dernières années :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, ni d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités réglementaires ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- n'a été associé, en qualité de mandataire social ou de dirigeant, à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation.

Liens familiaux

À la connaissance de la société, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs et/ou les dirigeants mandataires sociaux de la société.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la société, aucun arrangement ou accord n'a été conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un administrateur ou un dirigeant mandataire social aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale de la société.

À la connaissance de la société, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux, à l'égard de la société en leur qualité de membre de ces organes et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

À la connaissance de la société, il n'existe aucune restriction acceptée par les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux concernant la cession de leur participation dans le capital de la société hormis en ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux, celles résultant de leur qualité de bénéficiaire de plans d'options et d'actions de performance (*cf.* page 284 et suivantes) et les administrateurs de détenir un minimum de 1 000 actions.

7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe

Politique de rémunération des dirigeants du Groupe (dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif)**

Les principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants du Groupe, ainsi que l'analyse de leur situation individuelle, sont revus par le comité des rémunérations, ressources humaines & RSE et présentés au conseil d'administration.

Les objectifs de cette politique de rémunération sont de :

- motiver et retenir les dirigeants du Groupe dans un marché international fortement concurrentiel ;
- adapter les niveaux de rémunération aux résultats de l'entreprise ;
- reconnaître leur performance individuelle et collective.

En conséquence, une place prépondérante est réservée à la part variable en numéraire et en actions (depuis décembre 2009, il n'est plus attribué d'options sur actions).

Ainsi, la part variable en numéraire, exprimée en pourcentage de la part fixe, est liée à l'atteinte d'objectifs définis en début d'exercice. Elle peut varier dans des proportions importantes selon le niveau de réalisation. En 2013, cette variation peut aller de 0 % à 180 % de la part fixe pour des membres du Comité Exécutif et de 0 à 220 % pour le Président Directeur général. La part variable a ainsi un caractère aléatoire marqué.

En 2013, la part variable des membres du Comité Exécutif responsables d'activités est liée, pour :

- 70 % à la performance économique du Groupe (taux de marge opérationnelle, croissance organique, ratio de génération de cash) et de leur activité ainsi qu'à la réalisation du programme d'entreprise *Connect* (taux de satisfaction client, développement des solutions, développement des collaborateurs) et à la responsabilité sociale et environnementale ;
- 30 % d'objectifs individuels mesurables qui leur sont assignés.

La part variable en actions, fort élément de rétention, est déterminée pour chacun des dirigeants du Groupe en fonction de son marché de référence, de sa performance et de son potentiel.

L'attribution d'actions est intégralement soumise à conditions de performance. Le niveau d'atteinte des conditions de performance est contrôlé par les commissaires aux comptes et revu par le comité des rémunérations, ressources humaines & RSE et le comité d'audit. Les caractéristiques de ces actions de performance figurent page 283.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, ressources humaines & RSE.

En 2013, la part variable des dirigeants mandataires sociaux est liée pour :

- 70 % à la performance économique du Groupe (taux de marge opérationnelle, croissance organique, ratio de génération de cash) ainsi qu'à la réalisation du programme d'entreprise *Connect* (taux de satisfaction client, développement des solutions, développement des collaborateurs) et à la responsabilité sociale et environnementale ;
- 30 % d'objectifs individuels mesurables qui leur sont assignés.

Régimes de retraite**

Les dirigeants du Groupe, soumis au régime français de sécurité sociale, bénéficient du Régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) du Groupe et, à l'exception de Jean-Pascal Tricoire, des régimes supplémentaires de retraite des salariés et/ou dirigeants du Groupe à cotisations définies (article 83). Les rentes issues des régimes à cotisations définies viennent en déduction du complément de retraite issu du Régime à prestations définies.

Le Régime à prestations définies s'articule autour :

- d'un régime de retraite supplémentaire des dirigeants mis en place en 1995 (régime fermé). Ce régime a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1er juillet 2012. Il a été externalisé en 2012 auprès d'AXA ;
- d'un nouveau régime de retraite supplémentaire des dirigeants membres du Comité Exécutif en vigueur au 30 avril 2012 (régime nouveau) et externalisé auprès d'AXA.

Les droits du régime nouveau se substituent progressivement à ceux du régime fermé. Ils ne s'additionnent pas.

Le régime fermé prévoit un complément de retraite d'un montant maximal égal à 60 %(1) de la différence entre la rémunération moyenne de référence (soit la moyenne du salaire de base et de la part variable des trois années civiles précédant le départ) et la totalité des rentes délivrées au titre des régimes externes (régimes obligatoires et autres régimes, le cas échéant). La rente ainsi définie, augmentée des rentes issues, le cas échéant, des régimes à cotisations définies, ne peut excéder 25 % de la rémunération moyenne de référence. Le régime fermé est assorti, sous conditions, d'un droit à réversion de 60 % pour le conjoint

(1) Le montant maximal est calculé comme suit : 50 % si le nombre d'années d'ancienneté du dirigeant est inférieur ou égal à cinq ans plus 1 % par année à compter de la sixième année d'ancienneté au statut de Dirigeant.

survivant. Au titre d'un volet prévoyance, une rente de conjoint est versée si le dirigeant décède avant l'âge de la retraite. En cas d'invalidité survenant en cours d'activité, le dirigeant a droit à un complément de retraite à partir de son soixantième anniversaire.

Le régime nouveau, mis en place en 2012, est ouvert aux membres du Comité Exécutif et aux dirigeants mandataires sociaux de Schneider Electric SA. Il prévoit une acquisition progressive des droits en fonction de l'ancienneté au Comité Exécutif, à laquelle s'ajoutent alors, le cas échéant, des droits acquis du fait de l'ancienneté dans le groupe. L'échelle progressive d'acquisition des droits est d'en moyenne 1,66 % par an pour un nouvel arrivant dans le Groupe, lui permettant d'atteindre un maximum des droits après 15 ans de service. Le régime nouveau reste conditionné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise avec les souplesses alignées sur celles admises par la sécurité sociale en 2004. Ainsi la promesse conditionnelle de rente est maintenue en cas de licenciement ou de révocation, produisant les mêmes effets qu'un licenciement de salarié, après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité, ou en cas d'invalidité de 2e ou 3e catégorie au sens de la sécurité sociale sans reprise d'activité. Pour le reste, le régime nouveau reprend les dispositions du régime fermé et notamment :

- la limitation de la retraite supplémentaire à 25 % de la rémunération moyenne de référence compte tenu de la retraite versée au titre des régimes article 83 mis en place par le Groupe (règle inchangée par rapport au régime fermé) ;
- le droit à pension de réversion pour le conjoint survivant ;
- la rente de conjoint en cas de décès du dirigeant avant l'âge de la retraite, qui est toutefois limité aux droits acquis à la date du décès ;
- le complément de retraite versé au dirigeant à partir de la liquidation de sa retraite après une invalidité survenue en cours d'activité.

Pour tenir compte des recommandations du Code AFEP/MEDEF, il a été prévu par le conseil d'administration des 18 & 19 juin 2013, que si MM. Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau sont amenés à percevoir une Indemnité de Départ Contraint alors qu'ils ont la possibilité de faire valoir à brève échéance leurs droits à retraite, le droit à perception d'une rente au titre de ces régimes de retraite supplémentaire est différé de deux ans.

Les dirigeants du Groupe, qui ne relèvent pas du régime français de sécurité sociale, bénéficient de systèmes de retraite conformes aux pratiques de marché de leur pays d'origine respectif.

Rémunération des membres du conseil d'administration**

Membres du conseil d'administration

L'assemblée générale avait fixé à 1 000 000 euros le montant global des jetons de présence et le conseil de surveillance avait adopté les règles de répartition suivantes :

- les membres du conseil ainsi que les censeurs perçoivent une part fixe de 15 000 euros, cette part est doublée pour les membres résidant à l'étranger ;
- les membres du conseil perçoivent un jeton de 5 000 euros pour chaque réunion du conseil à laquelle ils participent ;
- les membres du conseil appartenant aux Comités du Conseil ont droit à un jeton fixe de 15 000 euros qui est doublé pour le Président du comité d'audit.

L'assemblée générale du 25 avril 2013 a porté à 1 300 000 euros le montant global des jetons de présence. Le conseil d'administration a adopté les règles de répartition suivantes :

a) pour les membres du conseil (membre du conseil de surveillance puis administrateur) :

- une quote-part fixe de 15 000 euros (calculé, le cas échéant, *prorata temporis* pour le mandat qui débute ou qui s'interrompt en cours d'année),
- une quote-part de :
  - 6 000 euros par participation aux réunions du conseil,
  - 4 000 euros par participation aux réunions des comités dont ils sont membres ;
- pour les non-résidents une quote-part supplémentaire par séance du conseil ou des comités auxquels ils assistent physiquement de :
  - 2 000 euros pour les résidents en Amérique du Nord,
  - 1 000 euros pour les résidents en Europe ;
- pour le Président du comité d'audit une quote-part fixe supplémentaire de 20 000 euros ;

b) pour les censeurs une quote-part fixe de 20 000 euros, à moins qu'ils ne soient cooptés en cours d'année comme administrateur, dans ce cas ils perçoivent au titre de leur fonction de censeur les jetons versés aux membres du conseil pour leur participation aux réunions du Conseil et des Comités, auxquelles ils ont assisté.

Le conseil d'administration du 25 avril 2013 a nommé M. Henri Lachmann Vice-président administrateur référent. Le conseil d'administration a fixé sa rémunération, au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent, telles que définies dans les statuts et le règlement intérieur du Conseil, à 250 000 euros par an. Le conseil d'administration a prévu que M. Lachmann peut utiliser les voitures de la Direction Générale avec ou sans les services d'un chauffeur.

Le conseil de surveillance avait fixé la rémunération de M. Lachmann en tant que Président du conseil de surveillance à 500 000 euros par an. En outre, M. Lachmann pouvait utiliser les voitures de la Direction Générale du Groupe avec les services d'un chauffeur et disposait d'une voiture de fonction. Cet avantage en nature peut être chiffré pour l'exercice 2013 à 1 571 euros.

En outre, M. Henri Lachmann, en tant qu'ancien dirigeant du Groupe, bénéficie d'une rente de retraite supplémentaire (article 39).

Sur ces bases, et étant précisé que M. Jean-Pascal Tricoire a renoncé à percevoir ses jetons de présence, les montants des jetons de présence versés au titre des exercices 2012 et 2013 ont été les suivants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2013[1]	Montants versés au titre de l'exercice 2012[1]
Monsieur LACHMANN		
Jetons de présence	89 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations :		
Président du conseil de surveillance	159 723 euros	500 000 euros
Vice-président administrateur référent	170 139 euros	
Retraites (article 39)	581 969 euros	578 977 euros
Monsieur APOTHEKER		
Jetons de présence	117 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations		
Madame ATKINS		
Jetons de présence	79 000 euros	50 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur BÉBÉAR[2]		
Jetons de présence	20 000 euros	15 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur BRIQUET		
Jetons de présence		15 080 euros
Autres rémunérations		
Monsieur FONTANET		
Jetons de présence	85 000 euros	90 000 euros [3]
Autres rémunérations		
Monsieur FORGEARD		
Jetons de présence	109 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur GALLOT		
Jetons de présence		20 160 euros
Autres rémunérations		
Monsieur GOSSET-GRAINVILLE		
Jetons de présence	95 000 euros	39 840 euros
Autres rémunérations		
Madame HERBAUT		
Jetons de présence	81 000 euros[4]	34 920 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KIM		
Jetons de présence	80 750 euros	60 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KISSLING		
Jetons de présence	116 000 euros	75 000 euros
Autres rémunérations		
Madame KOPP		
Jetons de présence	69 000 euros	45 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur DE LA MARTINIÈRE		
Jetons de présence	115 000 euros	75 000 euros
Autres rémunérations		
Madame SÉNÉQUIER		
Jetons de présence	7 250 euros	30 000 euros
Autres rémunérations		

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2013[1]	Montants versés au titre de l'exercice 2012[1]
Monsieur THOMAN		
Jetons de présence	91 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur WEINBERG		
Jetons de présence	95 000 euros	60 000 euros
Autres rémunérations		

(1) Les jetons de présence de l'exercice sont versés au début de l'exercice n+1.
(2) Censeur.
(3) Le conseil de surveillance du 18 décembre 2012 a décidé de doubler le montant des jetons de présence de M. Xavier Fontanet pour tenir compte du temps qu'il a consacré pour approfondir sa connaissance du Groupe et de sa stratégie et des voyages qu'il a effectués à cet effet (Chine, États-Unis, Espagne et Grenoble).
(4) Mme Herbaut, qui est par ailleurs liée par un contrat de travail avec une filiale du Groupe, perçoit à ce titre une rémunération.

Rémunération et actions de performance des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été fixée par le conseil de surveillance du 18 décembre 2012 et du 20 février 2013, sur proposition de son comité de rémunération, ainsi que par le conseil d'administration du 25 avril 2013 et 19 février 2014, sur proposition de son comité de rémunération.

M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général/Président du directoire [1]

Année 2013

Part fixe

Le conseil de surveillance a fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2013 de M. Jean-Pascal Tricoire, Président du directoire, à 900 000 euros.

Le conseil d'administration du 25 avril 2013 a porté la part fixe de la rémunération de M. Tricoire de 900 000 euros, qui avait été fixée à ce montant en 2011, à 950 000 euros à compter du 26 avril 2013 pour renforcer le positionnement de sa rémunération fixe par rapport au marché des dirigeants des entreprises du CAC40 ainsi qu'au marché des dirigeants d'entreprises internationales (américaines et européennes) du secteur d'activités du Groupe définies à partir d'un panel.

Part variable

Le conseil d'administration a fixé la part variable à 110 % de la part fixe. Cette part variable peut varier de 0 % à 220 % de la part fixe.

Le conseil de surveillance a déterminé les critères de la part variable, ainsi que le poids de ces critères et les objectifs pour 2013 :

1. critères Groupe pour 70 %, incluant :
   - pour 45 %, une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires, d'EBITA ajusté et de génération de cash,
   - pour 25 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise Connect et sur la responsabilité sociale et environnementale, appréciés au travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients, au développement des solutions et de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
2. objectifs individuels pour 30 % : la performance individuelle est appréciée à partir d'objectifs déterminés dont : programme *Connect*, nouvelle grouvernance, périmètre Groupe... ; les autres objectifs n'étant pas révélés car ils pourraient intéresser la concurrence.

Le conseil d'administration du 25 avril 2013 a repris, inchangée, cette définition de la part variable de la rémunération 2013 de M. Tricoire.

Sur proposition du comité des rémunérations, ressources humaines & RSE, le conseil d'administration du 19 février 2014 a arrêté à 1 443 072 euros la part variable 2013 versée en mars 2014. Il a fixé cette part variable à 154,5 % de la part fixe 2013 (934 028 euros). Cette part variable se décompose comme suit :

Critères / Objectifs	Poids	Part variable cible	Part variable réalisée	Montant
Groupe	70 %	77 %	88,5 %	826 615 €
Individuels	30 %	33 %	66 %	616 457 €
TOTAL	**100 %**	**110 %**	**154,5 %**	**1 443 072 €**

(1) M. Tricoire a été Président du dIrectoire jusqu'au 25 avril 2013, date d'approbation du changement de gouvernance.

Année 2014

Sur proposition du comité des rémunérations, ressources humaines & RSE, le conseil d'administration du 19 février 2014 a fixé la rémunération de M. Tricoire au titre de 2014. Elle se décompose en une part fixe de 950 000 euros et une part variable cible de 120 % de la part fixe, pouvant varier de 0 % à 240 % de la part fixe. Le conseil a déterminé les objectifs de cette part variable ainsi que le poids de chacun des critères comme suit :

1. critères Groupe pour 70 %, incluant :
   – pour 45 %, une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires, d'EBITA ajusté et de génération de cash,
   – pour 25 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Connect* et sur la responsabilité sociale et environnementale, appréciés au travers notamment de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
2. objectifs individuels pour 30 % : ces objectifs demeurent confidentiels dans la mesure où ils pourraient apporter à la concurrence les informations stratégiques.

Intéressement long terme

Le conseil de surveillance a autorisé l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2013, de 15 000 actions de performance du plan 15 et 35 000 actions du plan 16. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions sont intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe. Elles sont en outre soumises à des obligations de conservation (*cf.* page 284). Ces actions ont été attribuées par le directoire du 28 mars 2013. La part des actions ainsi attribuées représente 2 % de l'enveloppe totale d'attribution et 0,009 % du capital à la date d'attribution.

Le conseil d'administration a arrêté le principe de l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2014, de 60 000 actions de performance. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions seront intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe.

L'attribution définitive des actions de performance est ainsi conditionnée :

- pour 70 %, à un objectif de marge opérationnelle d'EBITA ajusté sur la période 2014/2015,
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du baromètre Planète & Société à fin 2015,
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du critère du ROCE sur la période 2014/2015.

Elles seront en outre soumises à des obligations de conservation. Ces actions seront attribuées par le conseil d'administration prévu le 31 mars 2014.

M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué/Membre du directoire [1]

Année 2013

Part fixe

Le conseil de surveillance a fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2013 de M. Emmanuel Babeau, membre du directoire, à 550 000 euros. Le conseil d'administration du 25 avril 2013 a confirmé la part fixe de la rémunération de M. Emmanuel Babeau à 550 000 euros.

Part variable

Le conseil de surveillance a fixé la part variable cible à 90 % de la part fixe. Cette part variable peut varier de 0 à 180 %.

Le conseil de surveillance a déterminé les critères et objectifs de la part variable, ainsi que le poids de ces critères et les objectifs pour 2013 :

1. critères Groupe pour 70 %, incluant :
   – pour 45 %, une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires, d'EBITA ajusté et de génération de cash,
   – pour 25 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Connect* et sur la responsabilité sociale et environnementale, appréciés au travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients, à la croissance des services et de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
2. objectifs individuels pour 30 % : la performance individuelle est appréciée à partir d'objectifs déterminés dont : périmètre du Groupe, acquisitions majeures, initiatives de réduction de coûts... ; les autres objectifs n'étant pas révélés car ils pourraient intéresser la concurrence.

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2013 a repris, inchangée, cette définition de la part variable de la rémunération 2013 de M.Babeau.

Sur proposition du comité des rémunérations, ressources humaines & RSE, le conseil d'administration du 19 février 2014 a arrêté à 695 200 euros la part variable 2013 versée en mars 2014. Il a fixé cette part variable à 126,4 % de la part fixe 2013 (550 000 euros). Cette réalisation se décompose comme suit :

Critères / Objectifs	Poids	Part variable cible	Part variable réalisée	Montant
Groupe	70 %	63 %	72,4 %	398 200 €
Individuels	30 %	27 %	54 %	297 000 €
TOTAL	**100 %**	**90 %**	**126,4 %**	**695 200 €**

(1) M. Babeau a été membre du directoire jusqu'au 25 avril 2013, date d'approbation du changement de gouvernance.

Année 2014

Sur proposition du comité des rémunérations, ressources humaines & RSE, le conseil d'administration du 19 février 2014 a fixé la rémunération de M. Babeau au titre de 2014. Elle se décompose en une part fixe de 550 000 euros et une part variable cible de 100 % de la part fixe, pouvant varier de 0 % à 200 % de la part fixe. Le conseil a déterminé les objectifs de cette part variable ainsi que le poids de chacun des critères comme suit :

1. critères Groupe pour 70 %, incluant :
   - pour 45 %, une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires, d'EBITA ajusté et de génération de cash,
   - pour 25 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Connect* et sur la responsabilité sociale et environnementale, appréciés au travers notamment de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
2. objectifs individuels pour 30 % : ces objectifs demeurent confidentiels dans la mesure où ils pourraient apporter à la concurrence les informations stratégiques.

Intéressement long terme

Le conseil de surveillance a autorisé l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2013, de 24 000 actions de performance du plan 15. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions sont intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe. Elles sont en outre soumises à des obligations de conservation (*cf.* page 284). Ces actions ont été attribuées par le directoire du 28 mars 2013. La part des actions ainsi attribuées représente 1 % de l'enveloppe totale d'attribution et 0,004% du capital à la date d'attribution.

Le conseil d'administration a arrêté le principe de l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2014, de 26 000 actions de performance. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions seront intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe.

L'attribution définitive des actions de performance est ainsi conditionnée :

- pour 70 %, à un objectif de marge opérationnelle d'EBITA ajusté sur la période 2014/2015,
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du baromètre Planète & Société àfin 2015,
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du critère du ROCE sur la période 2014/2015.

Elles seront en outre soumises à des obligations de conservation (*cf.* page 284). Ces actions seront attribuées par le conseil d'administration prévu le 31 mars 2014.

Synthèses sur la rémunération globale et les actions de performance des dirigeants mandataires sociaux

Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Jean-Pascal TRICOIRE, Président Directeur général/Président du directoire	Exercice 2013	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 377 100	2 417 400
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance(1) attribuées au titre de l'exercice	2 339 400	1 694 500
TOTAL	**4 716 500**	**4 111 900**

Emmanuel BABEAU, Directeur général délégué/Membre du directoire	Exercice 2013	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 249 132	1 162 012
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance(1) attribuées au titre de l'exercice	1 184 400	745 580
TOTAL	**2 433 532**	**1 907 592**

(1) Les valorisations des options et actions de performance correspondent à une évaluation réalisée en application de la norme IFRS 2 et non à une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice. Le bénéfice des options et actions de performance est soumis à l'atteinte de conditions de performance.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Jean-Pascal TRICOIRE	Exercice 2013		Exercice 2012	
Président Directeur général/Président du directoire	Montants dus à raison de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus à raison de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	934 028	934 028	900 000	900 000
Rémunération variable	1 443 072	1 517 400	1 517 400	1 197 900
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	-	-	-	-
TOTAL	**2 377 100**	**2 451 428**	**2 417 400**	**2 097 900**

Les frais de représentation et de déplacement de M. Jean-Pascal Tricoire sont pris en charge par le Groupe. M. Tricoire peut utiliser les voitures de la Direction Générale avec ou sans les services d'un chauffeur.

Emmanuel BABEAU	Exercice 2013		Exercice 2012	
Directeur Général délégué/Membre du directoire	Montants dus à raison de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus à raison de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	550 000	550 000	500 000	500 000
Rémunération variable	695 200	657 000	657 000	516 150
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	3 932	3 932	5 012	5 012
TOTAL	**1 249 132**	**1 210 932**	**1 162 012**	**1 021 162**

Les frais de représentation et de déplacement de M. Babeau sont pris en charge par le Groupe. M. Babeau peut utiliser les voitures de la Direction Générale du Groupe avec les services d'un chauffeur. En outre, il bénéficie d'une voiture de fonction.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2013.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Des actions de performance ont été attribuées au cours de l'exercice 2013 au titre de 2013. Rappelons que la pratique de Schneider Electric depuis 2005 était de mettre en place chaque année en décembre un plan d'intéressement long terme au titre de l'année n+1. Cependant, afin de permettre un alignement des attributions avec la revue des situations personnelles des collaborateurs, il a été décidé de reporter la mise en place des plans d'intéressement long terme à la fin du mois de mars.

	N° du plan	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation unitaire IFRS 2	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Jean-Pascal TRICOIRE	15	28/03/2013	15 000	49,35	28/03/2015	28/03/2017
	16	28/03/2013	35 000	45,69	28/03/2017	28/03/2017
Emmanuel BABEAU	15	28/03/2013	24 000	49,35	28/03/2015	28/03/2017

	Plans 15 & 16
Conditions de performance	100 % des actions – marge opérationnelle EBITA ajustée 2013 & 2014 hors coûts de restructuration et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2014

Avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de nonconcurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**
Jean-Pascal TRICOIRE Président Directeur général/ Président du directoire		X	*cf. supra* "Régimes de retraite"		X		X	
Emmanuel BABEAU Directeur général délégué/ Membre du directoire	X		*cf. supra* "Régimes de retraite" (1)		X		X	

(1) La cotisation versée en 2013 aux régimes de retraite à cotisation définie est de 23 990 euros.

Options sur actions levées et actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

	N° du plan	Date du plan	Nombre d'options levées	Prix d'exercice	Date de levée
Jean-Pascal TRICOIRE	-	-	-	-	-
Emmanuel BABEAU	32	21/08/2009	10 000	31,30	28/10/2013

Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

Nom	N° du plan	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Date de disponibilité	Conditions d'acquisition
Jean-Pascal TRICOIRE	-	-	-	-	-
Emmanuel BABEAU	-	-	-	-	-

Engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux

M. Jean-Pascal Tricoire a, conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, démissionné de son contrat de travail à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du directoire intervenu le 3 mai 2009. Le conseil de surveillance a défini les avantages qui lui sont accordés dans le cadre de son mandat social. L'assemblée générale de 2009 a approuvé le statut ainsi défini. Ce nouveau statut a été renouvelé et approuvé par l'assemblée générale en 2012 à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Tricoire. Du fait du changement de gouvernance, le statut de M. Jean-Pascal Tricoire a été à nouveau renouvelé par le conseil d'administration, dans ses réunions des 25 avril et 18 & 19 juin 2013.

Cependant, le conseil a renforcé les conditions auxquelles est soumis le bénéfice des avantages qui lui sont accordés en cas de départ du Groupe. Ainsi, notamment, les conditions de performance liées à l'Indemnité de Départ Contraint ont été rendues plus sévères (*cf.* Rapport à l'Assemblée p. 296). Le droit à conserver le bénéfice des options sur actions et des actions gratuites/de performance a été limité à la seule hypothèse d'un départ contraint.

Du fait du changement de mode de gouvernance, le conseil d'administration a également approuvé le statut de M. Emmanuel Babeau. Ce statut a été aligné, sous certaines réserves liées à sa qualité de salarié, sur celui de M. Jean-Pascal Tricoire (cf. Rapport à l'Assemblée p. 296).

L'assemblée du 6 mai 2014 est appelée à approuver le renouvellement du statut de M. Tricoire (cinquième résolution) et le nouveau statut de M. Babeau (sixième résolution).

Engagements long terme

Engagements de retraite

MM. Tricoire et Babeau bénéficient du régime de retraite supplémentaire des dirigeants du Groupe à prestations définies (article 39), tel que décrit page 146. En outre, M. Babeau bénéficie des régimes à cotisations définies (article 83) mis en place pour les dirigeants du Groupe, sous contrat français et géré par Cardif, et pour les salariés du Groupe en France, géré par Malakoff-Médéric (*cf.* page 146).

Régimes de prévoyance

MM. Tricoire et Babeau, qui bénéficient du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, bénéficient également d'une couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, des dirigeants du Groupe, sous contrat français, ainsi que de polices Groupe d'assurance individuelle accidents en cas d'invalidité ou de décès à la suite d'un accident. Le bénéfice de cette couverture complémentaire et des indemnités de prévoyance au titre des polices Groupe d'assurance individuelle accidents est soumis à l'atteinte de l'une ou l'autre des conditions de performance suivantes : la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive ou la moyenne du montant du *cash flow* libre des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive.

Engagements liés au départ

Engagement de non-concurrence

MM. Tricoire et Babeau sont liés par un engagement de non-concurrence en cas de départ du Groupe. L'engagement, d'une durée d'un an, est rémunéré à hauteur de 60 % de la rémunération cible (fixe et variable cible) annuelle pour M. Tricoire et, pour M. Babeau, 50 % de la rémunération versée (fixe et variable) annuelle, porté à 60 % en cas de licenciement.

Pour tenir compte des recommandations AFEP/MEDEF, le conseil d'administration du 24 octobre 2013 a prévu que, dans tous les cas de départ autres que volontaires, il aura à se prononcer sur l'application ou non de la clause de non concurrence. Cependant, en ce qui concerne les départs volontaires, le conseil a prévu que la libération de l'engagement de non concurrence interviendrait dans le cadre d'un accord avec l'intéressé. Toutefois, cette

exception n'est pas applicable si son départ intervient alors que les conditions de performance qui subordonnent le versement de l'Indemnité de départ contraint ne sont pas remplies ou qu'il est ou sera en droit ou en situation de cumuler l'indemnité de non concurrence avec le versement d'une retraite. Dans ces derniers cas, il appartiendra au conseil de se prononcer sur l'application ou non de la clause de non concurrence (*cf.* chapitre 8, page 293).

Indemnité de Départ Contraint

MM. Tricoire et Babeau bénéficient d'une Indemnité de Départ Contraint, plafonnée à deux fois la moyenne arithmétique de leur rémunération (fixe et variable) annuelle effective (en numéraire à l'exclusion de tout autre élément) des trois dernières années, autorisées par le conseil (ci-après, le "Montant Maximum"), compte tenu des indemnités de non-concurrence et soumises à conditions de performance.

Le droit à Indemnité de Départ Contraint est ouvert dans les cas suivants :

(i) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de Directeur général/Directeur général délégué intervenu dans les six mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du conseil d'administration ;

(ii) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de Directeur général/Directeur général délégué de la Société en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus ;

(iii) révocation, non-renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de Directeur général/Directeur général délégué de la Société alors que les critères Groupe (à distinguer des objectifs individuels) des 4 derniers exercices clos au jour de son départ (incluant les exercices au cours desquels il a exercé des fonctions au directoire) ont été atteints en moyenne aux deux tiers.

L'Indemnité de Départ Contraint ne sera pas due si le départ intervient à la suite d'une faute grave ou lourde.

Le bénéfice de l'Indemnité de Départ Contraint est subordonné, et son montant modulé, en fonction du niveau d'atteinte des critères Groupe (à distinguer des objectifs individuels) qui déterminent la part variable de la rémunération de l'intéressé, des trois derniers exercices clos au jour où le conseil d'administration statue, calculé sur la base de leur moyenne arithmétique.

Qu'ainsi, si les critères Groupe sont :

- atteints à moins des deux tiers : aucune indemnité ne sera versée ;
- atteints aux deux tiers : il percevra 75 % du Montant Maximum ;
- atteints à au moins 100 % : il percevra 100 % du Montant Maximum ;
- atteints entre 66 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte.

À ce jour, le taux d'atteinte des critères Groupe des trois derniers exercices est de 117,4 % en moyenne.

M. Babeau, étant titulaire d'un contrat de travail, a droit, en cas de licenciement, aux indemnités conventionnelles, selon la Convention collective nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie, ou légales de licenciement. Ces indemnités s'imputent, le cas échéant, sur l'Indemnité de Départ Contraint.

Conservation des options d'actions, actions gratuites et de performance

MM. Tricoire et Babeau conservent par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de leurs options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui leur seront attribuées, en cas de départ contraint pendant la période d'acquisition ou avant d'avoir exercé lesdites options. Il est précisé que ce qui précède ne sera applicable que si :

- la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des critères Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de leur rémunération, des trois derniers exercices clos au moment de leur départ, est au moins égale aux deux tiers de l'objectif et ;
- ce départ n'intervient pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

Rémunérations des dirigeants du Groupe hors dirigeants mandataires sociaux

Périmètre de la Direction Générale en 2013

La Direction Générale est composée du Président Directeur général et du Directeur général délégué assistés du Comité Exécutif. Le Comité Exécutif (15 membres) est présidé par le Président Directeur général. Il comprend, outre le Président Directeur général et le Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques :

- les Directeurs généraux des fonctions centrales : Opérations industrielles – Systèmes d'Information – Stratégie – Marketing – Ressources Humaines Globales ;
- les Directeurs généraux des opérations : Opérations globales – Opérations Amérique du Nord – Opérations Chine ;
- les Directeurs généraux des Activités : *Partner* – Groupe d'activités *End-User* – *Industry* – *IT* – *Customer Sensors & Technologies*.

Rémunérations versées en 2013

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature versés en 2013 par les sociétés du Groupe aux dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 18,1 millions d'euros dont 9,3 millions d'euros de part variable versée en 2013. Pour l'exercice considéré, les objectifs sur les résultats du Groupe étaient :

- la croissance organique ;
- le niveau de la marge opérationnelle ;
- le niveau de génération de cash ;
- la satisfaction clients.

Plans de rémunération à long terme

Des attributions d'actions de performance ont été réalisées en 2013. Rappelons que la pratique de Schneider Electric depuis 2005 était de mettre en place chaque année en décembre un plan d'intéressement long terme au titre de l'année n+1. Cependant, afin de permettre un alignement des attributions avec la revue des situations personnelles des collaborateurs, il a été décidé de reporter la mise en place des plans d'intéressement long terme à la fin du mois de mars.

Les dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, disposaient au 31 décembre 2013, dans le cadre du plan d'intéressement long terme de :

- 445 974 actions gratuites dont 282 875 conditionnées ;
- 280 334 options ;
- 477 659 *stock appreciation rights* (SARs), dont 330 757 conditionnées.

Opérations réalisées par les mandataires sociaux sur le titre de Schneider Electric SA au cours de l'exercice 2013

Récapitulatif des déclarations établies en application de l'article 621-18-2 du Code monétaire et financier

Date	Nom	Nature de l'opération	Prix unitaire	Montant total de la transaction
27/12	Magali Herbaut	Cession	61,5 €	53 937 €
20/12	Magali Herbaut	Cession	61,4 €	216 878 €
28/10	Emmanuel Babeau	Cession	61,16 €	611 612 €
28/10	Emmanuel Babeau	Exercice de stock-options	31,30 €	313 000 €
11/07	Jean-Pascal Tricoire	Souscription FCPE	50,89 €	132 404 €
11/07	Jean-Pascal Tricoire	Souscription FCPE	47,90 €	58 076 €
11/07	Magali Herbaut	Souscription FCPE	50,89 €	3 804 €
11/07	Emmanuel Babeau	Souscription FCPE	50,89 €	6 703 €
11/07	Henri Lachmann	Souscription FCPE	50,89 €	150 000 €
03/06	Henri Lachmann	Exercice de stock-options	35,70 €	7 904 837 €
14/03	Henri Lachmann	Exercice de stock-options	35,70 €	2 910 192 €
14/03	Henri Lachmann	Exercice de stock-options	30,09 €	2 060 623 €
6/03	Gordon Richard Thoman	Acquisition	78,50 $	39 250 $
9/01	Personne physique liée à Jean-Pascal Tricoire	Cession	55,92 €	2 732 184 €
9/01	Personne physique liée à Jean-Pascal Tricoire	Cession	55,92 €	2 732 184 €
9/01	Personne physique liée à Jean-Pascal Tricoire	Cession	55,92 €	2 732 184 €
9/01	Personne physique liée à Jean-Pascal Tricoire	Cession	55,92 €	2 732 184 €
8/01	Personne physique liée à Jean-Pascal Tricoire	Cession	56,44 €	2 927 776 €
8/01	Personne physique liée à Jean-Pascal Tricoire	Cession	56,44 €	2 927 776 €
8/01	Personne physique liée à Jean-Pascal Tricoire	Cession	56,44 €	2 927 776 €
8/01	Personne physique liée à Jean-Pascal Tricoire	Cession	56,44 €	2 927 776 €

8. Conventions et engagements réglementés

Conventions et engagements de l'exercice 2013 (*cf.* chapitre 8, page 293)

Renouvellement du statut de M. Jean-Pascal Tricoire

Il est rappelé que M. Jean-Pascal Tricoire s'étant engagé à démissionner de son contrat de travail dans le Groupe Schneider Electric (dans lequel il avait 22 ans d'ancienneté) à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du directoire en mai 2009, le conseil de surveillance a défini en accord avec lui son nouveau statut. Ce statut a été approuvé par l'assemblée générale du 23 avril 2009. À l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du directoire en mai 2012, le conseil de surveillance a renouvelé le statut M. Jean-Pascal Tricoire avec quelques adaptations. Le statut modifié a été approuvé par l'assemblée générale du 3 mai 2012.

En application des dispositions de la loi TEPA, le conseil d'administration dans ses réunions des 25 avril, 18 & 19 juin 2013 et 24 octobre 2013, a, du fait du changement de gouvernance, renouvelé le statut de M. Jean-Pascal Tricoire tel qu'il avait été adopté par le conseil de surveillance en 2012 sous réserve d'un certain nombre d'ajustements principalement liés à la nouvelle gouvernance et aux nouvelles recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Aux termes de son statut ainsi renouvelé ou amendé, M. Tricoire :

1°) qui bénéfice du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, bénéficie également de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès ainsi que de couvertures par les polices individuelles accidents Groupe. Les indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances sont cependant soumises à conditions de performance ;

2°) bénéficie, sous réserve de conditions de performance, d'une Indemnité de Départ Contraint, plafonnée à deux fois la moyenne arithmétique des rémunérations annuelles effectives (fixe et variable) des trois dernières années et ce compte tenu des indemnités de non-concurrence prévues par l'engagement présenté ci-dessous et sous réserve que ce départ intervienne notamment à la suite d'un changement capitalistique significatif ou d'une inflexion de la stratégie portée et affichée par lui.

L'Indemnité de Départ Contraint ne sera pas due si le départ de M. Jean-Pascal Tricoire est motivé par une faute pouvant être qualifiée de lourde ou de grave ;

3°) conserve, sous condition de performance et uniquement en cas de départ contraint n'intervenant pas à la suite d'une faute lourde ou grave, le bénéfice de ses options d'actions et des actions gratuites ou de performance attribuées non encore définitivement acquises en cas de départ de l'entreprise ;

4°) est tenu, en cas de cessation de son mandat, par un engagement de non-concurrence, d'une durée d'un an et rémunéré à 60 % de la rémunération cible brute des 12 derniers mois. Cet engagement a été amendé afin de prendre les nouvelles recommandations du code AFEP/MEDEF (cf engagement de non concurrence page 155) ;

5°) conserve le bénéfice du Régime de retraite supplémentaire article 39 des dirigeants du Groupe soumis au régime français de Sécurité sociale. Cependant, il a été précisé que si M. Tricoire est amené à percevoir une Indemnité de Départ Contraint alors qu'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à retraite, son droit à bénéficier d'un complément de retraite au titre du régime article 39, sera différé de deux ans.

Adoption du statut de M. Emmanuel Babeau

En application des recommandations du Code AFEP/MEDEF et des dispositions de la loi TEPA, le conseil d'administration des 18 et 19 juin, et 25 octobre 2013, a, du fait du changement de gouvernance, adopté le statut de M. Emmanuel Babeau. Ainsi, M. Babeau, qui est également titulaire d'un contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS (ci-après "Contrat de travail") et a signé un contrat de gérance avec Schneider Electric Services International (ci-après "Contrat de gérance") a été autorisé par le conseil :

1°) à bénéficier de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès prévue par son contrat de travail ainsi que de la couverture par les polices individuelles accident Groupe. Les indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances sont cependant soumises à conditions de performance. M. Babeau bénéfice également du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès ;

2°) à bénéficier d'une Indemnité de Départ Contraint. Cette indemnité est plafonnée, compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous, à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération annuelle effective des trois dernières années, en ce compris les versements d'indemnités de toute nature incluant l'indemnité conventionnelle ou légale de licenciement à laquelle M. Babeau aurait le cas échéant droit en vertu de son contrat de travail. Il est précisé que de tels versements ne seront admis que pour autant que l'Indemnité de Départ Contraint soit due et en tout état de cause ils ne pourront pas excéder le montant défini ci-après de l'Indemnité de Départ Contraint. L'indemnité ne sera pas due si le départ de M. Babeau intervient à la suite d'une faute grave ou lourde ou dans le cadre d'un licenciement pour faute grave ou lourde ;

3°) à conserver, sous condition de performance et uniquement en cas de départ contraint, le bénéfice de ses options d'actions et des actions gratuites ou de performance attribuées non encore définitivement acquises en cas de départ de l'entreprise et uniquement si ce départ correspond à un départ contraint et n'intervient pas à la suite d'une faute grave ou lourde ;

4°) à autoriser la poursuite de l'accord de non-concurrence prévu par le contrat de travail de M. Babeau. Cet accord a été cependant amendé pour en aligner l'économie générale sur l'accord de M. Tricoire.

M. Babeau conserve au titre de son contrat de travail le bénéficie des régimes de retraite supplémentaires applicables aux dirigeants ou salariés de Schneider Electric Industries SAS (régimes article 39 et régimes article 83). Cependant, il a été précisé que si M. Babeau est amené à percevoir une Indemnité de Départ Contraint alors qu'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à retraite son droit à bénéficier d'un complément de retraite au titre de ces régimes articles 39 et 83, sera différé de deux ans.

Rémunération du Vice-président administrateur référent

Le conseil d'administration du 25 avril 2013 a décidé de la rémunération du Vice-président administrateur référent. Il a ainsi prévu qu'au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent telles que définies dans les statuts et le règlement intérieur du conseil, M. Lachmann percevrait une rémunération de 250 000 euros par an payable semestriellement dans le cadre d'une convention visée à l'article L. 225-46 du Code de commerce.

Conventions signées au cours d'exercices antérieurs et approuvées par l'assemblée générale

À l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du directoire en mai 2012, le conseil de surveillance a renouvelé avec quelques modifications le statut M. Jean-Pascal Tricoire adopté en mai 2009. Ce statut a été approuvé par l'assemblée générale du 3 mai 2012. Il a été amendé par le conseil en mai 2012. Les amendements ont été approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2013. Ce statut prévoyait que M. Jean-Pascal Tricoire, Président du directoire :

- bénéficie du régime de retraite supplémentaire des dirigeants du Groupe, du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès applicable aux dirigeants de Schneider Electric ;
- est tenu par un engagement de non-concurrence ;
- bénéficie, sous réserve de conditions de performance, d'une indemnité de départ dans le cadre de son mandat social, plafonnée à deux fois la moyenne arithmétique des rémunérations annuelles effectives (fixe et variable) des trois dernières années et ce compte tenu des indemnités de non-concurrence prévues par l'engagement visé ci-dessus et sous réserve que ce départ intervienne notamment à la suite d'un changement capitalistique significatif ou d'une inflexion de la stratégie portée et affichée par lui ;
- conserve, sous réserve de conditions de performance, le bénéfice de ses options d'actions et des actions gratuites ou de performance non encore définitivement acquises en cas de départ de l'entreprise.

Le conseil de surveillance des 23 avril et 17 décembre 2009 a autorisé le maintien des avantages en matière de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Emmanuel Babeau aux termes de son contrat de travail de dirigeant avec Schneider Electric Industries SAS. L'assemblée générale du 22 avril 2010 a approuvé cet avantage.

Le conseil de surveillance du 21 février 2012 a autorisé le directoire à modifier le régime de retraite supplémentaire des dirigeants du Groupe pour notamment le mettre en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF qui prévoient un accroissement progressif des droits en fonction de l'ancienneté. Il a autorisé également les membres du directoire à bénéficier du régime modifié.

9. Contrôle interne et gestion des risques**

9.1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Définition et objectifs

Le dispositif de contrôle interne du Groupe vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et d'une façon générale, il contribue à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Il vise à prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, les risques de fraude, mais aussi les risques opérationnels, les risques stratégiques ainsi que les risques de conformité. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement maîtrisés.

Périmètre couvert par ce rapport

Le dispositif est conçu pour l'ensemble du Groupe, le Groupe étant défini comme la société mère Schneider Electric SA ainsi que les filiales contrôlées de façon exclusive.

Les filiales sous contrôle conjoint sont soumises à l'ensemble des contrôles décrits ci-après à l'exception de l'autoévaluation des contrôles internes clés (*cf*. "Activités de contrôle – Les unités opérationnelles").

Référentiel de contrôle interne

Le système de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées à la Bourse de Paris et s'appuie sur le cadre de référence relatif au dispositif de contrôle Interne et de gestion des risques de l'AMF.

Le processus de contrôle interne du Groupe est en constante évolution de façon à s'adapter, en cohérence avec les recommandations de l'AMF, aux changements dans l'environnement économique et réglementaire, aux évolutions de son organisation et de ses activités.

Diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport

Ce rapport a été préparé avec les contributions de la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Interne Groupe, la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité, ainsi que les différents acteurs du contrôle interne. Il a été revu par le comité d'audit.

9.2 Organisation et pilotage : les acteurs du Contrôle Interne

L'organisation du Groupe repose en 2013 sur la Direction Générale, des directions fonctionnelles, des directions opérationnelles aux périmètres définis en termes d'activités, de géographie, de responsabilité logistique ou industrielle.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est développé sous la surveillance des organes de gouvernance du Groupe, particulièrement du comité d'audit dont la mission inclut le suivi de l'efficacité dudit dispositif (*cf*. chapitre 3 paragraphe 4 "Comités du Conseil").

Le pilotage du contrôle interne est de la responsabilité de chaque manager pour son périmètre, aux divers niveaux de l'organisation, ainsi que de chacun des acteurs du dispositif à travers les missions définies ci-après.

La Direction Générale

La conception et le pilotage du dispositif de contrôle interne dans son ensemble sont de la responsabilité de la Direction Générale, qui s'appuie pour cela sur l'ensemble des acteurs, en particulier sur les Directions de l'Audit Interne et du Contrôle Interne Groupe.

Elle a également dans ses missions le contrôle des performances qu'elle exerce notamment lors de revues trimestrielles avec les directions activités et les directions fonctionnelles. Ces revues trimestrielles couvrent l'activité, les plans d'action, les résultats à date et les prévisions établies pour les prochains trimestres.

Elles sont précédées de revues similaires aux différents niveaux organisationnels du Groupe.

La Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit est rattachée à la Direction Générale à laquelle elle rend compte. Son effectif moyen était de 16 personnes en 2013. Elle a pour mission de vérifier au sein des unités du Groupe notamment :

- l'identification et la maîtrise des risques ;
- la fiabilité et la précision des informations significatives de natures financière, managériale et opérationnelle ;
- le respect des lois et réglementations ainsi que des politiques, des normes et des procédures ;
- le respect des instructions de la tête de Groupe ;
- l'acquisition des ressources à un coût compétitif, ainsi que leur protection ;
- la correcte intégration et le contrôle des acquisitions.

L'action de l'Audit Interne s'inscrit dans le cadre d'un plan annuel réalisé à partir d'une cartographie des risques et des difficultés spécifiques identifiées par la Direction Générale et prend en compte les résultats des audits passés, les constatations des commissaires aux comptes et les résultats des autoévaluations du contrôle interne par les unités. Le cas échéant, ce plan d'audit est adapté en cours d'année pour y intégrer des interventions demandées par la Direction Générale du Groupe. La conduite du processus d'audit interne est décrite dans le paragraphe "Activités de contrôle" ci-dessous.

Les missions de l'Audit Interne donnent lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et recommandations à destination des responsables des unités ou fonctions auditées. La mise en œuvre des recommandations par les unités fait l'objet d'un suivi et le cas échéant de missions de contrôle.

Les rapports d'audit et le suivi de la mise en œuvre des recommandations sont communiqués à la Direction Générale et au comité d'audit.

Les commissaires aux comptes ont accès à ces rapports.

La Direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle Interne, rattachée à la Direction de l'Audit Interne, a pour mission notamment :

- d'élaborer et de faire évoluer le référentiel des contrôles internes clés en collaboration avec les directions fonctionnelles et en cohérence avec les recommandations du référentiel de contrôle interne de l'AMF ;
- de maintenir et d'animer un réseau :
  - de 11 contrôleurs internes *Business* dans les Directions Activités, qui s'assurent de l'appropriation et de la mise en œuvre des contrôles internes clés par les unités opérationnelles de leur périmètre, à travers notamment des autoévaluations annuelles du contrôle interne. Ils suivent la réalisation par les unités de leur périmètre, des plans d'action de contrôle interne définis suite aux autoévaluations ou aux missions de contrôle,
  - de 27 contrôleurs internes régionaux, qui forment les collaborateurs des unités et contrôlent sur site la fiabilité des autoévaluations et l'efficacité des plans de remédiation mis en œuvre suite aux autoévaluations de l'année précédente, par les unités de leur périmètre géographique. Ces missions de contrôle donnent lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et recommandations à destination des responsables des unités auditées,
  - les contrôleurs internes des Directions Activités et régionaux agissent en étroite collaboration et selon des méthodes unifiées, dans leurs missions respectives ;
- d'analyser et d'effectuer une revue critique des résultats des autoévaluations pour identifier les points méritant un plan d'action au niveau du Groupe, ou de l'une ou l'autre Direction Activité, ou Direction Fonctionnelle ;
- d'animer le Comité du Contrôle Interne, composé des contrôleurs internes des Directions Activités et régionaux, ainsi que des correspondants de contrôle interne des Directions Fonctionnelles ;
- d'organiser et de suivre le déploiement des campagnes d'autoévaluation, des missions de contrôle et la mise en œuvre des plans d'action définis suite aux autoévaluations ou aux missions de contrôle.

Au vu des résultats des autoévaluations et compte tenu des évolutions de l'environnement ou de l'organisation, les membres de ce comité travaillent à l'amélioration du contrôle interne et à l'adaptation du dispositif.

La Direction Finance-Contrôle-Juridique

La Direction Finance-Contrôle-Juridique a un rôle permanent dans l'organisation de l'environnement de contrôle et le contrôle du respect des procédures.

En son sein, la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité est un acteur essentiel du dispositif de contrôle interne à travers notamment :

- ses missions de réglementation permettant d'assurer l'homogénéité des pratiques financières et de gestion au sein du Groupe et leur conformité aux dispositions réglementaires applicables ;
- ses missions d'organisation des clôtures comptables ;
- ses missions d'analyse de la performance et de suivi de la réalisation des objectifs assignés aux unités opérationnelles.

La Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité est garante notamment de :

- l'application des principes et méthodes comptables Groupe ;
- l'intégrité de la base de données du logiciel de consolidation ;
- la qualité des processus et des données comptables et financiers ;
- la formation des différents interlocuteurs financiers par le développement et l'animation de séminaires spécifiques liés à la fonction ;
- la rédaction, l'actualisation et la diffusion des différents supports nécessaires à la production d'une information de qualité.

Elle rédige et actualise :

- le glossaire qui définit les termes employés par la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité ;
- le plan des comptes de *reporting* ;
- le manuel des principes comptables et de gestion du Groupe, regroupant notamment les schémas d'enregistrement comptable ;
- les procédures de *reporting* Groupe et d'utilisation du système ;
- les procédures d'intégration des acquisitions dans le processus de *reporting* Groupe ;
- les procédures de réconciliation des transactions intragroupe ;
- les plannings et instructions de clôture.

Elle contrôle la fiabilité des données des filiales et examine mensuellement la performance et les opérations principales des différentes unités.

La fiscalité, le juridique sont centralisés au niveau de la Direction Finance-Contrôle-Juridique, permettant un management global de ces risques.

Au sein de la Direction Finance-Contrôle-Juridique, la Direction Financements et Trésorerie est en charge :

- de la gestion centralisée de la trésorerie et de tous les financements long terme du Groupe ;
- de la gestion centralisée du risque de change et du risque métaux non ferreux ;
- du suivi du risque crédit client du Groupe et de la définition de la politique de couverture à mettre en œuvre ;

- de la diffusion des règles en matière de gestion des risques financiers et de sécurité des paiements entrants et sortants ;
- de l'examen annuel des structures financières – évolution du bilan, analyse des risques financiers – des diverses unités juridiques du Groupe lors de "Réunions de cadrage financier".

La gestion des risques financiers est exposée dans le chapitre "Facteurs de risques".

Les Directions Activités, les unités opérationnelles

Le bon fonctionnement du contrôle interne dans les unités opérationnelles du Groupe repose sur les équipes de Direction des Directions Activités.

Les unités opérationnelles du Groupe sont rattachées hiérarchiquement à l'une des Directions Activités du Groupe, lesquelles sont dirigées par un Directeur Activité auprès de qui est nommé un contrôleur financier.

Les Directeurs Activités font partie du Comité Exécutif présidé par le Président Directeur général du Groupe. Les contrôleurs financiers sont rattachés fonctionnellement à la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité.

Au sein de chaque Direction, l'équipe de Direction organise le contrôle des opérations, s'assure de la mise en œuvre des stratégies définies et suit la performance des unités composant la Direction.

Les opérations réalisées par les Directions sont revues mensuellement lors d'un Comité de Gestion Groupe, animé par la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité.

Les Directions Activités se sont dotées de contrôleurs internes *Business* qui promeuvent les contrôles internes clés auprès des unités de leur périmètre, et analysent la qualité des autoévaluations du contrôle interne (notation et plans d'action) qui remontent de ces unités.

Ils identifient les sujets de contrôle interne méritant un plan d'action sur tout ou partie de leur périmètre, ainsi que les unités méritant une assistance spécifique, et les mettent ou font mettre en œuvre.

Ils assurent le suivi des plans d'action de remédiation définis lors des autoévaluations et des missions de contrôle sur site.

Ils sont également force de proposition dans l'enrichissement et l'évolution des contrôles internes clés.

Les Directions Fonctionnelles (Ressources Humaines, Achats, Industrie, Logistique, Systèmes d'information, etc.)

Outre les organes et processus *ad hoc* pour les décisions stratégiques et le suivi de leur mise en œuvre tel le Comité des Acquisitions (*cf*. "Facteurs de risques – croissance externe") et la centralisation de certaines fonctions de la Direction Finance-Contrôle-Juridique (*cf*. "Organisation et pilotage – La Direction Finance-Contrôle-Juridique" ci-dessus), certains domaines sont centralisés au niveau de Directions Fonctionnelles spécifiques, concentrant ainsi décision et gestion du risque au niveau du Groupe.

L'*Innovation and Technology Council* se réunit 11 fois par an afin d'assurer une coordination des efforts d'innovation et de nouveaux produits transverse aux différentes Directions Fonctionnelles.

La Direction des Ressources Humaines est responsable de la mise en œuvre et du contrôle de l'application des procédures liées au développement des collaborateurs, à la santé et à la sécurité au travail.

La Direction des Achats est responsable des directives relatives à l'organisation de la fonction, au comportement des acheteurs dans leurs relations avec les fournisseurs, aux procédures qui portent notamment sur la qualité des produits, le niveau de service, le respect de l'environnement et des codes de conduite adoptés par le Groupe.

De plus, les Directions Fonctionnelles émettent, adaptent et diffusent auprès des acteurs *ad hoc* les politiques, processus cibles et instructions propres à leur domaine de compétence.

Les Directions Fonctionnelles se sont dotées de correspondants du Contrôle Interne qui établissent et font évoluer, avec la Direction du Contrôle Interne, les contrôles internes clés à mettre en œuvre par l'ensemble des unités du Groupe. Ils analysent les résultats des autoévaluations du contrôle interne des unités sur les contrôles internes clés de leur périmètre fonctionnel, et identifient les objets de contrôle interne méritant un plan d'action global, qu'ils mettent ou font mettre en œuvre.

9.3 Diffusion de l'information : référentiels et instructions

Les référentiels majeurs au regard du contrôle interne sont mis à disposition de l'ensemble du personnel de l'entreprise via notamment l'Intranet. Ce sont des documents de référence dont les mises à jour sont communiquées aux acteurs concernés par les Directions Fonctionnelles au travers de leur réseau de correspondants.

Certaines publications ou mises à jour peuvent faire l'objet de campagnes d'information et de sensibilisation spécifiques *via* le courrier électronique, ou de message sur le portail de l'Intranet.

Le réseau de diffusion des normes et instructions s'appuie de façon préférentielle sur l'organisation managériale et/ou fonctionnelle.

Les *Principes de responsabilité*

Les *Principes de responsabilité* du Groupe, initialement publiés en 2002, ont fait l'objet en 2009 d'une mise à jour. Traduits dans les principales langues du Groupe, remis à tout nouvel embauché et disponibles sur l'Intranet, ils guident chaque collaborateur du Groupe dans ses décisions et ses actions, rappelant les valeurs essentielles du Groupe, et la responsabilité de chacun dans le respect de ces valeurs, lois et réglementations. Ils précisent les modalités d'interrogation et d'alerte. Un Comité de Responsabilité et d'Éthique et des correspondants ont été mis en place pour structurer cette dynamique, la mettre à jour, valider les évolutions.

Les correspondants répondent aussi aux questions que tout collaborateur se poserait et auxquelles il ne trouverait pas réponse dans le document *Nos Principes de Responsabilité*, auprès de sa propre hiérarchie ou dans les documents complémentaires à sa disposition (Guide d'accompagnement, module e-learning, FAQ). (*cf*. chapitre 2 paragraphe 2 "Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique").

En complément, des actions de communication et de formalisation de processus de questionnement et d'alerte engagées depuis

2011, un "système d'alerte professionnelle" a été déployé progressivement à partir de fin 2011. L'objectif de ce nouvel outil est de permettre à tous les collaborateurs de lancer une alerte lorsqu'ils considèrent être témoin ou victime d'une atteinte aux règles d'éthique et de responsabilité exprimées dans *Nos Principes de Responsabilité*.

En conformité avec les contraintes légales inhérentes à l'utilisation d'un tel système, une organisation en charge de l'administration et de l'investigation des contextes a été mise en place et doit garantir le respect des personnes et la protection des lanceurs d'alerte.

Le code de déontologie boursière

Ce code définit des règles, applicables aux dirigeants et collaborateurs, destinées à prévenir les délits d'initiés. Il prévoit notamment un devoir de confidentialité qui s'impose à tout collaborateur détenant des informations confidentielles sur l'entreprise et des limitations aux opérations sur le titre Schneider Electric SA susceptibles d'être réalisées par les personnes détentrices d'informations privilégiées (*cf.* chapitre 3 paragraphe 2 "L'information du conseil d'administration et de ses membres").

Les normes internationales d'audit interne

La Direction de l'Audit Interne s'engage à respecter les normes internationales d'audit interne définies notamment par l'Institute of Internal Auditors (IIA).

Les normes IFRS

En application du règlement n° 1606/2002 de l'Union européenne, les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices ouverts à compter du 1er janvier 2005 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

Le Groupe applique les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2013.

Les principes comptables du Groupe s'appuient sur les hypothèses de base et les caractéristiques qualitatives du cadre conceptuel des IFRS : comptabilité d'engagement, continuité d'exploitation, image fidèle, prééminence de la substance sur la forme, neutralité, prudence, exhaustivité, comparabilité, pertinence et intelligibilité.

Le manuel des principes comptables et de gestion du Groupe précise comment les principes IFRS s'appliquent au sein du Groupe, en tenant compte des spécificités des activités du Groupe.

L'application des principes et méthodes comptables Groupe est obligatoire pour toutes les unités du Groupe pour le *reporting* de gestion et la consolidation statutaire.

Le manuel des principes comptables et de gestion du Groupe et les principes IFRS sont accessibles sur l'Intranet.

Les limitations et délégations de pouvoir

Dans la gestion courante, le Groupe a mis en place des règles de limitation de pouvoirs des dirigeants des sociétés du Groupe et des délégations et sous-délégations de pouvoirs au sein de chacune des sociétés composant le Groupe.

Ainsi les contrats d'achats ou de ventes de produits ou de services ne peuvent être signés que par ou avec l'autorisation des responsables opérationnels qui bénéficient des habilitations *ad hoc* conférées par leur manager. Dans ce cadre, les patrons d'Activité bénéficient du pouvoir d'autoriser la signature des contrats d'achats ou de ventes de produits ou de services n'excédant pas certaines limites et peuvent déléguer à leurs collaborateurs des pouvoirs pour des montants inférieurs à ces limites selon ce qu'ils jugent approprié.

Par ailleurs, les opérations dont l'importance ou la nature mettent en jeu les intérêts fondamentaux du Groupe sont subordonnées à une autorisation préalable du conseil d'administration : décisions relatives à l'acquisition ou à la cession de participations ou d'actif pour des montants supérieurs à 250 millions d'euros, à des partenariats stratégiques, à des engagements hors bilan.

Les principes de gestion et de *reporting* du Groupe

Les *reportings* comptable et de gestion (principes et outils d'aide disponibles sur l'Intranet du Groupe) sont unifiés dans un système de *reporting* et de consolidation intégré depuis le 1er janvier 2006, et s'appliquent à l'ensemble des unités juridiques du Groupe, et des différentes unités de management qui les composent.

Les filiales enregistrent leurs opérations conformément aux normes Groupe, des écritures de retraitement sont enregistrées pour les besoins comptables ou fiscaux locaux, le cas échéant.

Le système de *reporting* comporte entre autres éléments un volet contrôles de cohérence, l'analyse entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture, ainsi que les éléments nécessaires à l'analyse des résultats de gestion.

Les contrôles internes clés

Un référentiel des contrôles internes clés a été défini en 2008, enrichi et complété chaque année. Ses 116 items couvrent :

- l'environnement de contrôle (notamment les points principes de responsabilité, délégations de pouvoirs, séparation des fonctions, plans de continuité de l'activité et politique de conservation documentaire) ;
- les *process* opérationnels (achats, ventes, stocks…) ;
- les cycles comptables et financiers ;
- les cycles Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Juridique et Fiscalité.

Disponibles sur l'Intranet du Groupe, ils mettent également à disposition de l'ensemble des unités du Groupe des annexes pour précision, des liens avec les Intranets Fonctionnels (où des politiques complètes sont à disposition), une identification des risques couverts par chaque contrôle interne clé, et un guide d'aide à l'autoévaluation.

Pour chaque cycle traité, les contrôles internes clés couvrent à la fois des aspects de conformité et fiabilité, de prévention et gestion des risques, et de performance des processus. Ces contrôles internes clés font l'objet de questionnaires d'autoévaluation par les unités opérationnelles.

9.4 Recensement et gestion des risques

Les risques globaux au niveau du Groupe

La Direction de l'Audit Interne actualise annuellement la cartographie des risques globaux au niveau du Groupe par interview. En 2013, 65 des principaux managers ont été interviewés.

Les risques ainsi identifiés sont classifiés en fonction de leur impact et de leur probabilité de survenance. Est également prise en compte la dimension menace/opportunité de chaque risque identifié.

Les facteurs de risques liés à l'activité de la société ainsi que les procédures de maîtrise et de réduction de ces risques sont exposés dans le chapitre "Facteurs de risques". Ces procédures sont parties intégrantes du dispositif de contrôle interne.

La matrice des risques et l'analyse de son évolution d'une année sur l'autre contribuent à l'élaboration du plan d'audit interne de l'année suivante. Les principaux risques majeurs et globaux sont audités par la Direction de l'Audit Interne sur une période de trois ans afin d'évaluer les plans d'action de maîtrise et de réduction de ces risques. En 2013, un tiers des risques majeurs et globaux identifiés à fin 2012 a fait l'objet d'un audit.

Les risques globaux au niveau des Directions Activités

Chaque Direction Activité évalue ses principaux risques globaux et les classifie en fonction de leur impact et de leur probabilité de survenance. Elle définit des plans d'action visant à réduire les principaux risques identifiés.

La Direction de l'Audit Interne coordonne ces évaluations dans le cadre de la cartographie des risques globaux au niveau du Groupe.

Les risques opérationnels au niveau des unités

Les risques opérationnels sont prioritairement gérés par les unités en liaison avec leur Direction de rattachement, selon les règles et recommandations fournies par le Groupe, notamment à travers les contrôles internes clés. En effet, chaque filiale est responsable de ses risques et de la déclinaison locale des procédures établies par le Groupe sur le contrôle interne.

Les Directions de rattachement mettent en œuvre des plans d'action transverses sur les risques opérationnels identifiés comme récurrents dans les unités ou ayant un impact important au niveau du Groupe, le cas échéant. Le dispositif de contrôle interne est adapté en conséquence des besoins.

Les programmes d'assurances du Groupe visent à couvrir la partie résiduelle des risques transférables.

Les risques solutions

La Direction Gestion des Risques Solutions définit et déploie les principes et outils relatifs à la maîtrise de ces risques.

Le réseau des *Solution Risk Managers* évalue les risques de tous les projets importants en liaison avec les *Tender Managers* pendant la phase de préparation des offres.

Gestion des risques par la Direction Risques Assurances

La Direction Risques Assurances participe au dispositif de contrôle interne par la définition et la mise en œuvre de la politique d'assurances pour l'ensemble du Groupe, telle que définie ci-dessus "Facteurs de risques – Politique d'assurances". La politique d'assurances comprend l'identification et la quantification des principaux risques assurables, la détermination des niveaux de rétention et de transfert desdits risques ainsi que l'élaboration et le déploiement de mesures de prévention et de protection des actifs.

Gestion des risques par la Direction de la Sûreté

La Direction de la Sûreté du Groupe définit la gouvernance de l'entreprise en matière de prévention contre le risque "malveillance" ciblant les biens ou les personnes.

À ce titre, et en étroite coopération avec la Direction des Risques & Assurances, elle intervient directement dans l'évaluation de cette nature de risque, ainsi que dans la définition des moyens de prévention/protection adaptés.

La Direction de la Sûreté publie en interne un tableau des "Risques pays" utilisé dans le cadre des procédures Sûreté obligatoires pour les voyageurs, expatriés et collaborateurs locaux. Elle accompagne, sur leur demande, les équipes locales pour tout besoin relevant de la Sûreté (audit de site, sécurisation d'expatriés ou de collaborateurs locaux, sécurisation de mission…).

Elle assure la coordination quotidienne avec le partenaire mondial du Groupe en matière d'assistance médicale et sécuritaire (International SOS – début de contrat en janvier 2011).

Elle apporte son support méthodologique à la conception des plans d'urgence (plans d'évacuation, gestion de crise, plans de continuité d'activité…) et assure la coordination de la cellule de crise *corporate* (SEECC – Schneider Electric Emergency Coordination Center) chaque fois que celle-ci est activée.

Aux côtés de la Direction de l'Audit Interne et de la Direction Juridique, auprès desquelles elle siège au sein du comité fraude, la Direction de la Sûreté est directement impliquée dans la lutte contre la fraude interne (pilotage et réalisation d'investigations internes).

La Fonction Sûreté intervient également dans la gestion des crises. Notamment dans le pilotage de la cellule de crise *corporate* et en support des entités locales concernées (limitation de la conséquence de la réalisation de certains risques tels que guerre civile, événements climatiques, pandémie, attaques sur les personnes, terrorisme…).

Gestion des risques des systèmes d'information

Au sein de la Direction Information, Process et Organisation, la fonction Sécurité Informatique définit et met en œuvre les politiques de sécurité spécifiques à ce domaine. Cette fonction est dotée d'une compétence dédiée à l'audit de la sécurité des systèmes d'information. Les missions de contrôle des sites donnent lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et recommandations à destination des responsables des unités auditées. Un suivi précis des actions correctrices est effectué.

9.5 Activités de contrôle

Le présent paragraphe détaille, au-delà des missions génériques déjà décrites, les actions spécifiques engagées en 2013 par les acteurs pour améliorer l'environnement de contrôle du Groupe.

Les unités opérationnelles

Le contrôle interne repose sur la connaissance et la mise en œuvre permanente par l'ensemble des acteurs des règles Groupe de façon générale et plus particulièrement des contrôles internes clés.

La formation sur les contrôles internes clés s'est poursuivie en 2013 auprès des nouveaux entrants dans le processus d'autoévaluation annuelle : nouveaux responsables et unités nouvellement intégrées. Les unités opérationnelles, formées par leur Direction de rattachement, ont procédé à l'autoévaluation de la conformité aux contrôles internes clés de leur périmètre.

Les autoévaluations remontées lors de la campagne 2013 ont couvert 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, et donné lieu à la définition de plans d'amélioration lorsque de besoin, dans les unités opérationnelles. L'objectif à terme reste de couvrir chaque année au moins 90 % du chiffre d'affaires consolidé. Toutes les entités couvertes ont évalué de manière très détaillée les contrôles internes clés de l'environnement de contrôle. 40 % des entités couvertes ont évalué l'ensemble de leurs processus.

Les évaluations sont menées dans les unités par chaque responsable de *process*. Les pratiques correspondant aux contrôles internes clés sont décrites, l'évaluation est faite sur une échelle de 1 (pas du tout conforme) à 4 (très bon).

Tout contrôle interne clé évalué en dessous du niveau 3 (conforme) donne lieu à la définition et à la mise en œuvre d'un plan d'action de mise en conformité. Ces plans d'action sont inscrits dans le document d'autoévaluation.

Le responsable financier de l'unité effectue une revue critique des évaluations par *process,* et certifie la qualité de l'autoévaluation dans son ensemble. L'autoévaluation est ensuite également certifiée par le responsable de l'unité.

Les Directions Activités

La fiabilité des états financiers et l'adéquation des performances aux objectifs fixés sont contrôlées pour l'ensemble de l'organisation par le processus des revues de gestion trimestrielles (*cf.* "Organisation et pilotage – La Direction Générale") et par les contrôles sur la qualité des informations comptables des unités consolidées dans le cadre des missions de la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité (*cf.* "Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés").

En 2013, les Directions Activités ont poursuivi leurs actions de soutien des unités opérationnelles sur les sujets de contrôle interne, et examiné/challengé les autoévaluations du contrôle interne de ces unités. L'analyse des résultats a permis l'élaboration de plans d'amélioration soit ciblés sur certaines unités, soit ciblés sur certains contrôles internes clés au niveau de la Direction.

Les contrôleurs internes régionaux ont mené des missions de contrôle sur site de la fiabilité des autoévaluations du contrôle interne et de l'efficacité des plans de remédiation mis en œuvre suite aux autoévaluations de l'année précédente.

Les Directions Fonctionnelles

En 2013, les Directions Fonctionnelles ont poursuivi leurs missions d'orientation, de prescription et d'assistance.

À titre d'exemple :

- en 2013, des actions spécifiques ont été menées autour de *Nos Principes de Responsabilité* :
  - sur le volet investigation, le Groupe s'est doté d'un outil complémentaire à l'identique du système d'alerte professionnel afin de pouvoir gérer selon le même protocole l'ensemble des alertes reçues quel qu'en soit le mode de réception,
  - sur le volet prévention, les fonctions Achats et Ressources Humaines ont formalisé 15 "Educational Kits for Managers". Ces kits, destinés aux managers, permettent d'animer des sessions de travail avec les équipes sur des dilemmes éthiques, les types de comportement possibles et le comportement recommandé par le Groupe ainsi que les documents de référence qui justifient ce choix. Les premières expérimentations sont en cours en Inde et en Chine ;
- en 2013, la fonction Sécurité Informatique a continué ses tests de site Web appelés "tests de pénétration". Cette compétence permet de déceler les vulnérabilités des sites Web et d'y remédier afin de limiter les effets d'attaques éventuelles. En 2013, 30 sites ont été analysés ;
- en 2012, la fonction Sécurité Informatique a mis en place une plateforme pour mieux adresser les cyber-menaces. Cette plateforme permet de passer d'un mode subi à un mode proactif de détection et de réponse aux cyber-attaques.

  En 2013, l'ensemble des sites prévus ont été déployés (plus de 200 sites). Par ailleurs, le fonctionnement de la plateforme s'est avéré satisfaisant quant à son rôle de détection.

  Une nouvelle solution d'antivirus a été déployée sur tous les ordinateurs du Groupe, avec comme amélioration importante la gestion centralisée du parc et la connaissance en temps réel de l'état des mises à jour.

  Un tableau de bord de la fonction sécurité des systèmes d'information est publié trimestriellement ;
- les *Solution Risk Managers* (Direction des Risques Solutions) assistent les *Tender Managers* dans l'évaluation des risques et la définition des mesures de remédiation pendant la phase de préparation des offres. Le circuit d'approbation des offres avant soumission dépend des montants et de la nature des risques résiduels ;
- en décembre 2013, la Direction de la Sûreté a créé, en son sein, une nouvelle entité chargée des investigations (fraudes internes & externes) ;
- la Trésorerie Corporate a poursuivi le déploiement de l'outil Groupe de paiements sécurisés notamment sur l'Asie pour couvrir environ 90 filiales. Cet outil est désormais intégré dans le processus de migration des entités vers les systèmes comptables prioritaires choisis par le Groupe ;
- l'outil de gestion des cautions bancaires a été également déployé et intègre maintenant plus de 850 millions d'euros de cautions représentant environ 52 % des cautions opérationnelles émises.

La Direction du Contrôle Interne

Le déploiement des contrôles internes clés – formations, demandes d'autoévaluation – s'est poursuivi auprès de l'ensemble des Directions Activités avec un élargissement du périmètre à de nouvelles unités. Plus de 50 % des déficiences identifiées lors de la campagne 2012 ont été déclarées réglées en 2013.

De nouvelles déficiences identifiées du fait de l'enrichissement des contrôles internes clés ont donné lieu à de nouveaux plans d'action.

Les autoévaluations du contrôle interne reçues ont été analysées, elles ont permis d'identifier les points à travailler en 2014 dans le cadre du processus d'amélioration permanente.

Au-delà des analyses et plans d'action lancés par les unités et Directions Opérationnelles, des chantiers de même nature sont ouverts avec les Directions Fonctionnelles, qui au vu des résultats de leur domaine définissent et mettent en œuvre les actions d'amélioration lorsque de besoin.

Le référentiel des contrôles internes clés continue à évoluer.

En 2013, les contrôles internes clés du processus Environnement de Contrôle ont été fortement enrichis.

Le progiciel de gestion des questionnaires d'autoévaluation et de suivi des plans d'action de l'audit et du contrôle interne mis en place en 2011 continue à être amélioré.

L'organisation régionale du contrôle interne mise en œuvre en 2011, comprend maintenant 27 contrôleurs internes régionaux, répartis en trois régions qui :

- exercent leur mission, telle que définie au paragraphe "Organisation et pilotage : les acteurs du contrôle interne – La Direction du Contrôle Interne", sur les unités de leur périmètre géographique, toutes Directions d'Activités confondues ;
- définissent des méthodes unifiées (ex. pour les missions de contrôle : cycle de contrôle, documentation, définition du champ, programmes de travail, etc.), en cohérence avec les méthodes de la Direction de l'Audit Interne ;
- ont effectué, en 2013, plus de 80 missions de contrôle sur site pour évaluer le niveau du contrôle interne et la pertinence des plans d'action, émettant les recommandations nécessaires lorsque de besoin ;
- ont mené en 2013, en sus des actions habituelles de formation, des actions de sensibilisation/formation sur les contrôles internes clés enrichis du processus Environnement de Contrôle auprès de plus de 800 managers.

La Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit contribue à l'analyse et au renforcement du contrôle interne à travers :

- la cartographie des risques globaux ;
- la vérification de l'application effective des contrôles internes clés lors des missions d'audit ;
- la revue critique de l'autoévaluation du contrôle interne de l'unité auditée et les plans d'action relatifs.

Le périmètre d'investigation des missions d'audit n'est pas restreint à ces contrôles internes clés ; il s'étend à l'étude en profondeur des processus et de leur efficacité.

L'Audit Interne effectue également des interventions dans les unités récemment acquises afin de mesurer le niveau d'intégration au Groupe, le niveau de contrôle interne, l'efficacité des processus opérationnels, le respect des règles et principes du Groupe, ainsi que plus généralement le respect de la législation.

La synthèse des missions permet d'identifier le cas échéant des risques émergents ou récurrents nécessitant création ou adaptation des outils et méthodologies de maîtrise des risques.

En 2013, l'Audit Interne a réalisé 26 missions dans les domaines suivants :

- audits d'unités ;
- audits de risques ou processus opérationnels ;
- audits postacquisition pour les unités ayant rejoint le Groupe récemment ;
- analyse des autoévaluations de contrôle interne réalisées par les unités auditées ;
- audits de suivi de l'application des recommandations ;
- missions d'assistance.

Le comité de responsabilité et d'éthique

Le comité de responsabilité et d'éthique structure la dynamique des *Principes de responsabilité*, la met à jour, valide ses évolutions. Il répond aux questions que tout collaborateur se poserait et auxquelles il ne trouverait pas réponse dans le guide d'accompagnement des *Principes de responsabilité* eux-mêmes, ni auprès de sa propre hiérarchie. (*cf*. chapitre 2 paragraphe 2 "Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique").

Le comité fixe également un cadrage des actions à engager sur les trois volets du programme : la prévention, l'investigation et le contrôle.

Le comité fraude

Le comité fraude définit la politique de lutte contre la fraude, et le processus de déclaration et de traitement des fraudes et soupçons de fraude, y compris les modifications de procédure ou pratiques permettant d'en éviter le renouvellement.

Le comité fraude restreint est composé du Directeur Juridique, du Directeur Sûreté et du Directeur de l'Audit Interne et se réunit à une fréquence mensuelle.

Il traite les cas de fraude, corruption, conflit d'intérêt, violation de procédure, et de vol… Tous les cas de fraude déclarés sont reportés au Comité Fraude.

Les investigations sont décidées par le Comité Fraude et pilotées soit localement par le *Compliance Officer*, soit centralement par un des membres du comité fraude en fonction de l'importance du sujet et du niveau hiérarchique potentiellement impliqué. Le Comité Fraude s'assure de la mise en place du plan d'action, de la sanction appropriée ainsi que du retour d'expérience pour chaque fraude avérée. Un *reporting* est établi et mis à jour régulièrement à cet effet. La synthèse de ce *reporting* est présentée annuellement au comité d'audit.

2013 : maintenant mature, le dispositif est en mode amélioration permanente

En 2013, les efforts d'amélioration de l'identification et de la maîtrise des risques globaux, du contrôle périodique des résultats et de la performance, des pratiques de l'audit se sont poursuivis. L'année a été marquée, en ce qui concerne le dispositif de contrôle interne, par les éléments énoncés *supra*, notamment :

- des actions spécifiques ont été menées autour de *Nos Principes de Responsabilité* :
  - un outil complémentaire à l'identique du système d'alerte professionnel afin de pouvoir gérer selon le même protocole l'ensemble des alertes reçues quel qu'en soit le mode de réception,
  - formalisation de 15 "Educational Kits for Managers", permettant d'animer des sessions de travail avec les équipes sur des dilemmes éthiques, les types de comportement possibles et le comportement recommandé par le Groupe ;
- la publication trimestrielle d'un tableau de bord de la fonction sécurité des systèmes d'information ;
- création d'une nouvelle entité chargée des investigations (fraudes internes & externes) au sein de la Direction de la Sécurité ;
- en sus des actions habituelles de formation, des actions de sensibilisation/formation sur les contrôles internes clés enrichis du processus Environnement de Contrôle auprès de plus de 800 managers menées par les équipes de Contrôle Interne régionales ;
- le déploiement des questionnaires d'autoévaluation du contrôle interne sur 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (formation des managers au contrôle interne, autoévaluation, définition et mise en œuvre de plan d'action de remédiation le cas échéant).

9.6 Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés

Au-delà de :

- ses missions de réglementation ;
- ses missions d'organisation des clôtures comptables à travers le Groupe ;
- ses missions de contrôle de la performance eu égard aux objectifs fixés (*cf*. "Organisation et pilotage – La Direction Finance-Contrôle-Juridique").

La Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité assure les contrôles ci-après :

- contrôle qualitatif des liasses remontées mensuellement par les filiales ;
- vérification du résultat des traitements automatiques ;
- contrôle de l'intégrité de la base de données du logiciel de consolidation.

Par ailleurs, sous la responsabilité de la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité :

- les comptes consolidés du Groupe étant finalisés quelques semaines après la date de clôture annuelle ou semestrielle, des arrêtés comptables complets sont réalisés en filiales au 31 mai et au 30 novembre afin d'anticiper la majeure partie des écritures d'arrêté de la période ;
- le périmètre de consolidation ainsi que le pourcentage d'intérêt et le type de contrôle (contrôle exclusif, contrôle conjoint, influence significative) de chaque filiale, dont résulte la méthode de consolidation, sont établis en collaboration avec la Direction Juridique ;
- la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité transmet aux unités les instructions sur le déroulement du processus de clôture en précisant notamment le calendrier à respecter, les informations à saisir et les retraitements à effectuer ;
- les états financiers consolidés du Groupe sont analysés en détail pour comprendre et vérifier les principales contributions et la nature des opérations enregistrées ;
- les classements comptables sont vérifiés ;
- l'établissement et la validation du tableau de variation des capitaux propres et du tableau des flux de trésorerie constituent des points de contrôle majeurs.

Les procédures de contrôle interne destinées à valider l'existence et la valeur des actifs et l'exhaustivité et la valeur des passifs reposent sur :

- la responsabilité de chaque filiale dans la déclinaison des procédures établies par le Groupe sur le contrôle interne ;
- la définition de niveaux de responsabilité pour autoriser et contrôler les opérations ;
- la séparation des tâches pour assurer le bien-fondé pour l'entreprise de toutes les transactions initiées ;
- l'intégration des outils de gestion et des outils comptables garantissant l'exhaustivité de l'enregistrement comptable desdites opérations ;
- l'application des normes IFRS par l'ensemble des filiales, en termes de fait générateur, méthode de valorisation et comptabilisation, dépréciation, contrôle ;
- et sur les contrôles et analyses effectués par la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité, tels que décrits ci-devant.

9.7 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne

Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Schneider Electric S.A.

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Schneider Electric S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 19 mars 2014

Les commissaires aux comptes

MAZARS	ERNST & YOUNG et Autres
David Chaudat	Yvon Salaün

10. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF**

Schneider Electric applique le code AFEP/MEDEF à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations	Pratique Schneider Electric
Délai d'examen des comptes par le comité d'audit Les délais d'examen des comptes doivent être au minimum de deux jours avant l'examen par le conseil.	Dans la pratique de Schneider Electric, afin de ne pas allonger les délais entre l'arrêté des comptes par le directoire et le contrôle exercé par le conseil de surveillance, le comité d'audit qui examinait les comptes se tenait après le directoire qui arrête les comptes à la veille du conseil. Cependant, le dossier du comité qui contenait les projets de comptes était envoyé quatre à cinq jours auparavant aux membres du conseil de surveillance. Le délai d'examen des comptes semestriels par le Comité d'Audit a été de quatre jours avant l'examen par le Conseil d'Administration
Régime de retraite supplémentaire L'augmentation des droits potentiels ne doit représenter, chaque année, qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire.	Le régime de retraite supplémentaire des dirigeants du Groupe (présenté page…) dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux prévoit que l'essentiel des droits est acquis à l'origine. Cependant, il reste conforme à l'esprit de la recommandation, compte tenu : • du fait que les droits sont plafonnés à 25 % de la rémunération moyenne ; • du très grand nombre d'années que les intéressés auront à effectuer dans le régime avant de pouvoir en bénéficier. En outre, le régime a été modifié afin de le mettre en conformité avec les recommandations AFEP/MEDEF. Cette modification a été approuvée par l'assemblée générale du 3 mai 2012.
Accord de non-concurrence L'accord de non-concurrence doit comporter une stipulation autorisant le conseil à renoncer à sa mise en œuvre lors du départ du dirigeant. Le conseil se prononce sur l'application de l'accord au moment du départ du dirigeant, notamment lorsqu'il quitte la société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite.	L'accord de non-concurrence des dirigeants mandataires sociaux prévoit qu'un commun accord est nécessaire pour lever l'interdiction de non-concurrence dans le cas uniquement d'une démission volontaire et sous réserve que les conditions de performance soient remplies et que le dirigeant ne soit pas ou ne sera pas en droit ou en situation de cumuler l'indemnité de non-concurrence avec le versement d'une retraite. Cette dérogation à la recommandation AFEP/MEDEF est justifiée par le fait qu'il est de l'intérêt de la société de poser d'avance la règle selon laquelle le conseil fera jouer la clause de non-concurrence. Il apparaît en effet que cette règle peut contribuer à prévenir des tentatives de débauchage de la part de concurrents ou à éviter que l'intéressé qui voudrait démissionner, dirige des recherches vers des concurrents de Schneider Electric.
Indemnités de Départ Contraint Le versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social doit être exclu s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.	Pour éviter le cumul des Indemnités de Départ Contraint et le bénéfice d'une prestation de retraite, il est prévu qu'au cas où l'intéressé est en droit de percevoir une indemnité, la date de prise d'effet de ses droits à retraite supplémentaire d'entreprise est décalée de deux ans dans ce cas.
Attribution d'options ou d'actions de performance La valorisation des options et des actions de performance attribuées ne doit pas s'écarter des pratiques antérieures de l'entreprise.	Compte tenu de la forte volatilité du cours de Bourse de l'action Schneider Electric et afin de prévenir des effets d'aubaine, le conseil continue de raisonner comme sous l'empire des anciennes recommandations AFEP/MEDEF, c'est-à-dire en nombre d'actions et non en valeur. Cependant, le conseil se réserve la possibilité d'effectuer un calcul de cohérence en valeur sur une certaine durée.

4 Commentaires sur l'exercice

1. Évolution des principaux marchés 172

2. Commentaires sur les comptes consolidés 174

3. Commentaires sur les comptes sociaux 179

4. Commentaires sur les résultats des participations 179

5. Perspectives 179

1. Évolution des principaux marchés

Marché Industries et Constructeurs de machines

L'amélioration continue de la croissance économique mondiale et du climat des affaires a enfin abouti à une hausse du marché industrie, au cours du second semestre 2013. Cependant, cette croissance est restée modérée au niveau mondial, avec de fortes disparités selon les zones géographiques.

Le PIB de l'Europe de l'Ouest est sorti de la récession au deuxième trimestre, et a légèrement progressé ensuite. Dans ce contexte, le marché industrie s'est stabilisé un trimestre plus tard, sortant d'une longue et sévère récession. La plupart des zones ont connu une croissance séquentielle positive en fin d'année, y compris l'Espagne et l'Italie.

En Amérique du Nord, les entreprises manufacturières ont bénéficié d'une amélioration de la demande extérieure de l'Europe et de la Chine au cours de l'année. Les entreprises ont également été aidées par la baisse du coût de l'énergie grâce au gaz de schiste. Malgré ces facteurs positifs, la croissance du marché industrie, principalement tirée par l'investissement en équipement et la production de machines, est restée modérée.

En effet, le marché avait atteint un niveau élevé après la forte reprise cyclique de 2010 et 2011 ainsi que la politique d'avantages fiscaux à l'achat d'équipement. En outre, les incertitudes générées par les débats sur le plafond de la dette puis les coupures de dépenses du gouvernement ont pesé sur le comportement d'investissement des entreprises.

En Chine, la croissance du marché a rebondi, tirée par une amélioration de la demande extérieure et de l'investissement en machines. L'offre en automatismes bénéficie des besoins des entreprises manufacturières chinoises d'améliorer leur efficacité afin de réduire l'impact de la hausse du coût du travail.

Au Japon, le marché industrie a rebondi durant le second semestre de l'année, les producteurs de machines bénéficiant de gains de compétitivité liés à la baisse du yen.

Dans les autres nouvelles économies dans leur ensemble, le marché Industries a ralenti au cours du second semestre, entravé par les sorties de capitaux et le resserrement des marchés du crédit (Russie, Inde, certains pays d'Asie de l'Est).

Marché Bâtiments non résidentiels et résidentiels

Marché Bâtiments non résidentiels

En Europe de l'Ouest, la construction non-résidentielle a continué à baisser, notamment dans les pays du Sud (Espagne, Italie et France), pénalisée par le désendettement du secteur privé et les mesures d'austérité dans le secteur public. Au Royaume-Uni, l'amélioration de la confiance des entreprises a encouragé les entreprises à réinvestir, et la construction non résidentielle s'est stabilisée au cours de l'année.

Aux États-Unis, la construction non-résidentielle dans son ensemble a progressé à un rythme faible. La croissance positive dans les bâtiments commerciaux a été contrebalancée par la baisse des constructions publiques. La plupart des segments financés par des fonds publics ont baissé du fait de la pression fiscale et des coupes dans les dépenses gouvernementales.

En Chine, le marché a connu une forte croissance en 2013, poussée par le rebond des investissements des entreprises, les investissements gouvernementaux, la hausse continuelle des prix à la location ainsi que l'urbanisation. La croissance a résisté lors de la seconde moitié de l'année malgré des conditions de prêts immobiliers plus difficiles.

En Australie, le marché s'est redressé à un rythme modéré.

En Inde, le marché a faiblement progressé, freiné par des taux d'intérêt élevés ainsi que des contraintes structurelles.

En Arabie Saoudite, malgré un niveau élevé de projets, le marché a été impacté par des pénuries de main-d'œuvre du fait de nouvelles lois du travail.

Marché Résidentiel

La croissance du secteur résidentiel a surpassé celle des autres secteurs de la construction en 2013, tirée par les États-Unis, le Japon, et un rythme de baisse plus faible en Europe de l'Ouest.

En Amérique du Nord, la construction résidentielle a poursuivi sa reprise à un rythme élevé aux États-Unis pour la troisième année consécutive, soutenue par une croissance de l'emploi, de la démographie, des prix et d'un plus faible niveau des stocks. À l'inverse, le marché a baissé au Canada et au Mexique.

En Europe de l'Ouest, le marché est sorti de la récession au troisième trimestre et a légèrement baissé sur une base annuelle, comparée à 2012. La baisse est due aux pays du Sud : l'Espagne, l'Italie et la France. Le marché a été proche de la stabilité en Allemagne ainsi que dans les pays nordiques, et a légèrement augmenté au Royaume-Uni.

En Australie, le marché a repris après une profonde récession en 2012.

En Chine, la construction résidentielle a progressivement augmenté au cours de l'année, malgré un durcissement des conditions de prêts immobiliers et l'introduction de nouvelles mesures de restriction dans les grandes villes.

Dans les autres pays émergents, le marché résidentiel a continué de croître en 2013, notamment en Amérique du Sud et en Afrique. L'Inde, la Russie et certains pays d'Asie de l'Est ont été impactés par la tourmente financière des pays émergents et les hausses d'intérêt et pressions fiscales qui en ont résulté.

Marché Régies et Infrastructures

Régies électriques

D'importantes disparités régionales ont récemment émergé dans le domaine des régies électriques. L'Europe subit des turbulences durant les premières phases de la transition énergétique, qui affecte en premier lieu la production d'énergie conventionnelle, tandis que la situation est plus stable dans les autres zones géographiques.

Dans le domaine des réseaux des économies matures, l'attention portée à la qualité de l'offre (les coupures et la qualité du courant) est plus importante que jamais, justifiant des investissements pour rajeunir les réseaux vieillissants, l'incorporation des nouvelles technologies des réseaux intelligents, tout en intégrant un nombre croissant de ressources d'énergies distribuées.

Les régies électriques doivent répondre à ces obligations réglementaires dans un contexte de croissance faible voire négative de la consommation électrique et de pressions sociétales pour maintenir des prix de l'électricité compétitifs. Dans les nouvelles économies, le besoin de nouvelles capacités pour répondre à la croissance de la consommation électrique est le principal moteur du marché.

Ces facteurs vont encourager des investissements durables dans les réseaux électriques à travers le monde.

La pression réglementaire sur les régies électriques augmente, principalement dans les pays matures. En plus des mandats sur l'intégration des énergies renouvelables, des objectifs d'efficacité énergétique ont été mis en place, ce qui impose de nouvelles obligations aux régies pour inciter leurs consommateurs à se diriger vers des pratiques de consommation énergétiques plus efficaces ainsi qu'une participation plus active au fonctionnement du réseau.

Le modèle traditionnel des régies électriques où les revenus étaient surtout liés aux volumes d'électricité est progressivement remis en question. La production centralisée conventionnelle perd progressivement du terrain au profit d'une nouvelle génération de production décentralisée.

Pétrole et Gaz

En 2013, les marchés du Pétrole et du Gaz ont confirmé la reprise engagée depuis 2010.

Le marché mondial du gaz fait face à d'importants changements : les États-Unis sont devenus autonomes en énergie et préparent des capacités pour l'exportation, la consommation européenne stagne du fait de la crise, et d'importants projets d'infrastructures sont mis en place en Asie (exportation en Australie, pipelines en Chine…).

Au sein du marché Pétrole & Gaz, Schneider Electric est en mesure de fournir des solutions sur l'ensemble de la chaîne de valeurs, avec des applications sur la gestion de l'énergie et l'optimisation des infrastructures.

L'acquisition d'Invensys renforce nos capacités en logiciels et automatismes de process, en particulier dans le raffinage et la pétrochimie.

Marché Centres de données et réseaux

En 2013, le marché mondial d'*IT* (Technologies de l'Information) a été impacté par un environnement économique plus faible. Aux États-Unis en particulier, l'incertitude due aux débats sur le plafond de la dette et sur le ralentissement des achats d'obligations par la Réserve Fédérale, combinée à l'arrêt des activités du gouvernement en octobre ont créé les conditions pour un ralentissement et une volatilité des investissements en *IT.*

En Europe, certains pays occidentaux sont restés en récession en 2013, mais la Russie est le pays qui a connu la baisse la plus importante du marché *IT.* Les sorties de capitaux, les politiques fiscales et monétaires restrictives destinées à lutter contre l'inflation ont constitué des conditions défavorables à l'investissement.

Le marché d'alimentation sécurisée *(UPS)* monophasé a connu une croissance significative en Asie, compensant les difficultés en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Russie.

La migration vers le *Cloud*, la collocation et la croissance des centres de données de grande taille se sont accélérées, nécessitant de nouveaux modèles d'engagement auprès de nos consommateurs et une adaptation plus rapide de l'offre de Schneider Electric.

La forte croissance du marché des centres de données en Asie a été contrebalancée par des tendances plus faibles en Amérique du Nord, et dans une moindre mesure en Europe occidentale.

2. Commentaires sur les comptes consolidés

Commentaires sur l'activité et le compte de résultat consolidé

Évolution du périmètre de consolidation

Acquisitions de l'exercice

Le Groupe a finalisé le 28 mars 2013 l'acquisition de 100 % d'Electroshield – TM Samara, suite à l'achat de 50 % des parts en octobre 2010. Electroshield – TM Samara, après avoir obtenu les approbations réglementaires requises en Russie, est un des acteurs majeurs de produits et solutions de moyenne tension en Russie. Le prix de rachat total de 100 % du capital de la société s'élève à 20,4 milliards de roubles (environ 510 millions d'euros) avec une dette nette nulle à ce jour. Comme convenu, les 50 % restants du capital ont été acquis le 28 mars 2013 pour le même montant que celui payé pour les premiers 50 % en octobre 2010. L'acquisition était précédemment consolidée selon la méthode de la mise en équivalence.

Elle est consolidée par intégration globale à compter du 1er avril 2013 dans le segment d'activité *Infrastructure*.

Acquisitions réalisées en 2012 et ayant un effet sur les comptes 2013*

M&C Energy Group a été acquise en cours d'exercice 2012 et consolidée à compter du 15 juin 2012. Sa consolidation en année pleine sur l'exercice 2013 constitue un effet de périmètre par rapport à l'exercice 2012.

Évolution des taux de change

L'évolution des devises par rapport à l'euro a un impact significatif sur l'exercice. Cet impact négatif est de 879 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé et de 233 millions d'euros sur l'EBITA ajusté**.

Chiffre d'affaires

Au 31 décembre 2013, le chiffre d'affaires consolidé de Schneider Electric s'élève à 23 551 millions d'euros, en baisse de 1,6 % à périmètre et taux de change courants par rapport au 31 décembre 2012.

Cette variation se décompose en une croissance organique de 0,4 %, une contribution des acquisitions nette des cessions de 1,7 % et un effet de change négatif de 3,7 %.

Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

Le chiffre d'affaires de l'activité *Partner* (36 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 8 476 millions d'euros. Il est en diminution de - 3,0 % en données courantes et de **+ 0,2 %** à périmètre et taux de change constants. L'activité Produits est en légère hausse, soutenue par les investissements continus sur les marchés résidentiels aux États-Unis, la bonne performance générale de la Chine et la croissance rapide des offres pour les nouvelles économies. Ceci a permis de compenser une économie morose en Europe et un marché de la construction atone en Australie. L'activité Solution est en baisse, impactée par des bases de comparaison élevées au Moyen-Orient et un marché difficile des énergies renouvelables en Europe de l'Ouest. Cependant, les investissements dans les projets de centres de données en Amérique du Nord sont en croissance.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Infrastructure* (24 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 5 728 millions d'euros. Il est en progression de + 6,7 % en données courantes et en hausse de **+ 1,2 %** à périmètre et taux de change constants. Les Produits et les Solutions sont en légère croissance. La bonne croissance des produits de distribution secondaires permet de compenser la baisse des composants de distribution primaire. Malgré la faiblesse des investissements des régies électriques en Europe de l'Ouest, l'activité Solution croît, portée principalement par le succès des services à la base installée et des services avancés sur toutes les régions, ainsi que par la demande des segments gaziers et pétroliers en Australie et du segment des centres de données en Amérique du Nord.

* *Les dates indiquées correspondent aux dates de prise de contrôle des sociétés acquises.*

** *L'EBITA ajusté (Earnings Before Interests, Taxes, Amortization of purchase accounting intangibles) est le résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions, avant perte de valeur des écarts d'acquisition, avant les autres produits et charges d'exploitation, et avant charges de restructuration.*

Le chiffre d'affaires de l'activité *Industry* (18 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 4 311 millions d'euros. Il est en diminution de - 3,8 % en données courantes et en hausse de **+ 1,3 %** à périmètre et taux de change constants. L'activité Produits affiche une hausse modérée, reflétant une croissance solide des constructeurs de machines (OEMs) sur toutes les régions sur le deuxième semestre, suite à un début d'année difficile dans les pays matures. Les Solutions affichent une bonne croissance, portées par le succès des solutions *SoMachine* pour les constructeurs et des services à la base installée.

Le chiffre d'affaires de l'activité *IT* (15 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 3 442 millions d'euros. Il est en diminution de - 6,4 % en données courantes et en baisse de **- 1,4 %** à périmètre et taux de change constants, affichant des tendances contrastées entre Produits et Solutions. Les Produits croissent, grâce au succès de Luminous et une demande soutenue en produits d'énergie sécurisée dans certaines nouvelles économies. Les Solutions baissent en raison de la faible demande en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, en particulier pour les projets de centres de données de petite et moyenne tailles.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Buildings* (7 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 1 594 millions d'euros. Il est en diminution de - 5,2 % en données courantes, alors que la croissance organique est stable à **- 0,2 %**. Les Produits baissent en raison de conditions de marché toujours difficiles. L'activité Solutions est en croissance, soutenue par les services qui compensent la baisse des systèmes de gestion du bâtiment, qui subissent l'impact des investissements publics en baisse dans les pays matures.

Marge brute

La marge brute du Groupe s'élève à 8 891 millions d'euros en 2013 contre 9 057 millions d'euros en 2012 en diminution de 1,8 %, l'effet négatif des devises et du périmètre pesant sur la performance. En pourcentage du chiffre d'affaires, la marge brute reste stable à 37,8 % en 2013 et 2012 grâce à la productivité industrielle qui, avec un effet prix positif, a été un moteur essentiel malgré un marché à faible volume et effet mix défavorable.

Coût des fonctions support : recherche et développement, frais généraux et commerciaux

En 2013, les frais de recherche et développement, nets de capitalisation et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, s'élèvent à 535 millions d'euros contre 507 millions d'euros en 2012, en augmentation de 5,5 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement, nets de capitalisation et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, augmentent à 2,3 % en 2013 (contre 2,1 % en 2012).

Le total des frais de recherche et développement, y compris la partie capitalisée et les coûts comptabilisés en coût des ventes (voir note 4 des comptes consolidés), s'élève à 1 145 millions d'euros en 2013 (contre 1 058 millions d'euros en 2012) en augmentation de 8,2 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement augmentent à 4,9 % en 2013 contre 4,4 % 2012.

En 2013, le net de la capitalisation des coûts relatifs à des projets de développement et de la charge d'amortissement correspondante a un impact positif net de 179 millions d'euros sur le résultat d'exploitation (153 millions d'euros en 2012).

En 2013, les frais généraux et commerciaux s'élèvent à 4 944 millions d'euros contre 5 035 millions d'euros en 2012, en diminution de 1,8 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais généraux et commerciaux sont stables à 21,0 % en 2013 et en 2012, l'efficacité opérationnelle compensant la plupart des investissements.

Le montant combiné des coûts des fonctions supports, soit des frais de recherche et développement, nets et des frais généraux et commerciaux, totalise 5 479 millions d'euros en 2013 contre 5 542 millions d'euros en 2012, soit une diminution de 1,1 %. En conséquence des investissements en recherche et développement et aux initiatives commerciales dans les nouvelles économies et les services, en ligne avec notre plan stratégique, le coût des fonctions supports en pourcentage du chiffre d'affaires augmente en passant de 23,1 % en 2012 à 23,3 % en 2013.

Autres produits et charges d'exploitation

En 2013, les autres produits et charges d'exploitation sont un produit net de 73 millions d'euros correspondant à des coûts liés aux acquisitions de 52 millions d'euros, à un gain de 173 millions d'euros sur la modification des plans d'avantage au personnel aux États-Unis, en France et en Norvège et à divers produits et charges d'exploitation pour une charge nette de 48 millions d'euros. Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux acquisitions 2013, notamment Electroshield – TM Samara et des coûts d'acquisition liés à Invensys (*cf.* note 30 – Événements post-clôture). Les autres produits d'exploitation incluent principalement des provisions pour indemnités ou litiges et des plus-values sur cessions d'actifs au 31 décembre 2013.

En 2012, les autres produits et charges d'exploitation sont une charge nette de 10 millions d'euros correspondant à des coûts liés aux acquisitions de 52 millions d'euros, à un gain sur la modification des plans d'avantage au personnel aux États-Unis de 21 millions d'euros et à divers produits et charges d'exploitation pour un produit net de 21 millions d'euros. Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux acquisitions 2011 et 2012, tels que Telvent et M&C Energy Group. Les autres produits d'exploitation incluent principalement des reprises de provisions pour indemnités ou litiges échues au 31 décembre 2012.

Coûts de restructuration

En 2013, les coûts de restructuration s'élèvent à 176 millions d'euros (contre 164 millions d'euros en 2012) et correspondent à des réorganisations industrielles et à des réorganisations de fonctions support.

EBITA et EBITA ajusté

Nous définissons l'EBITA ajusté (*Earnings Before Interests, Taxes, Amortization of purchase accounting intangible*) comme le résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions, avant perte de valeur des écarts d'acquisition, avant les autres produits et charges d'exploitation, et avant charges de restructuration et l'EBITA (*Earnings Before Interests, Taxes and Amortization of purchase accounting intangible*) comme le résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions et avant perte de valeur des écarts d'acquisition.

L'EBITA ajusté en 2013 s'élève à 3 412 millions d'euros, contre 3 515 millions d'euros en 2012, en baisse de 2,9 %, liée à un effet négatif des devises de 233 millions d'euros qui compense la forte productivité industrielle. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA ajusté diminue de 14,7 % à 14,5 %, du fait d'effet change et périmètre négatifs.

L'EBITA (résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des actifs incorporels issus des acquisitions et avant pertes de valeur des écarts d'acquisition) diminue de 1,0 % à 3 309 millions d'euros en 2013, contre 3 341 millions d'euros en 2012, principalement du fait de la baisse de l'EBITA ajusté. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA augmente de 14,0 % en 2012 à 14,1 % en 2013.

EBITA et EBITA ajusté par secteur opérationnel

Les EBITA et EBITA ajustés par segment opérationnel se détaillent comme suit :

31 décembre 2013

(en millions d'euros)	***Partner***	***Infrastructure***	***Industry***	***IT***	***Buildings***	**Coûts centraux**	**Total**
Chiffre d'affaires	8 476	5 728	4 311	3 442	1 594	-	23 551
EBITA ajusté*	1 801	560	833	650	94	(526)	3 412
EBITA ajusté *(%)*	21,2 %	9,8 %	19,3 %	18,9 %	5,9 %	-	14,5 %
Autres produits et charges d'exploitation	53	(17)	35	(5)	9	(2)	73
Charges de restructuration	(74)	(59)	(22)	(7)	(12)	(2)	(176)
EBITA	1 780	484	846	638	91	(530)	3 309
EBITA *(%)*	21,0 %	8,4 %	19,6 %	18,5 %	5,7 %	-	14,1 %

* *EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).*

31 décembre 2012

(en millions d'euros)	***Partner***	***Infrastructure***	***Industry***	***IT***	***Buildings***	**Coûts centraux**	**Total**
Chiffre d'affaires	8 738	5 366	4 483	3 677	1 682	-	23 946
EBITA ajusté*	1 813	575	823	698	107	(501)	3 515
EBITA ajusté *(%)*	20,7 %	10,7 %	18,4 %	19,0 %	6,4 %	-	14,7 %
Autres produits et charges d'exploitation	17	(6)	(2)	(3)	(3)	(13)	(10)
Charges de restructuration	(84)	(32)	(21)	(4)	(12)	(11)	(164)
EBITA	1 746	537	800	691	92	(525)	3 341
EBITA *(%)*	20,0 %	10,0 %	17,8 %	18,8 %	5,5 %	-	14,0 %

* *EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).*

L'activité ***Partner*** réalise un taux d'EBITA ajusté de 21,2 % en 2013, en hausse de 0,5 point par rapport à 20,7 % en 2012, grâce à une bonne productivité industrielle.

L'activité ***Infrastructure*** réalise un taux d'EBITA ajusté de 9,8 % en 2013, en baisse de 0,9 point par rapport à 10,7 % en 2012, du fait de charges non récurrentes liées à des délais dans l'exécution de projets et de difficultés dans l'activité de transport public en Espagne.

L'activité ***Industry*** réalise un taux d'EBITA ajusté de 19,3 % en 2013, en hausse de 0,9 point par rapport à 18,4 % en 2012, grâce à un effet prix positif et à un bon contrôle des coûts commerciaux.

L'activité ***IT*** reporte un taux d'EBITA ajusté de 18,9 % en 2013, en ligne avec la marge de 19,0 % en 2012, un record historique.

L'activité ***Buildings*** réalise un taux d'EBITA ajusté de 5,9 % en 2013, en baisse de 0,5 point par rapport à 6,4 % en 2012, liée à de faibles volumes sur les marchés matures sur le premier semestre et à un mix défavorable.

Les coûts centraux s'élèvent à 526 millions d'euros ou 2,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013, à un niveau comparable à celui de 2012 (2,1 % du chiffre d'affaires, soit 501 millions d'euros).

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après amortissements et dépréciations des incorporels et acquisitions (EBIT) augmente de 2 866 millions d'euros en 2012 à 3 091 millions d'euros en 2013, en hausse de 7,9 %, du fait de la non-récurrence d'une perte de valeur sur le *goodwill* de l'UGT *Buildings* de 250 millions d'euros avant effet d'impôt enregistrée en 2012. En dehors de cet élément, les amortissements des incorporels liés aux acquisitions diminuent de 6 millions d'euros (218 millions d'euros en 2013, contre 224 millions d'euros en 2012).

Résultat financier

Le résultat financier est une perte nette de 483 millions d'euros en 2013, contre 446 millions d'euros en 2012 (retraité de l'application d'IAS 19 Révisée décrite en note 1.2 des comptes consolidés). Au sein du résultat financier, le coût de la dette financière nette diminue de 349 millions d'euros en 2012 à 324 millions d'euros en 2013 grâce à une baisse du taux d'intérêt moyen. L'augmentation de la perte financière nette s'explique principalement par la variation des autres charges et produits financiers, passant d'une charge nette de 97 millions d'euros en 2012 à une charge nette de 159 millions d'euros en 2013. Ceci est principalement dû à une dépréciation de 50 millions d'euros des titres NVC Lighting décrite en note 15 des comptes consolidés.

Impôts

Le taux effectif d'impôt en 2013 s'élève à 25,5 %, en hausse par rapport au taux d'impôt de 22,9 % en 2012 (retraité de l'application d'IAS 19 Révisée décrite en note 1.2 des comptes consolidés). Toutefois, si l'on exclut les 50 millions d'euros des titres NVC Lighting qui n'ont pas d'effet impôt, le taux effectif d'impôt serait limité à 25,0 %. La charge d'impôt correspondante augmente de 554 millions d'euros en 2012 à 665 millions d'euros en 2013.

Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence diminue de 34 millions d'euros en 2012 à 22 millions d'euros en 2013. Depuis le 1er avril 2013, Electroshield – TM Samara en Russie est consolidée par intégration globale dans les comptes consolidés de Schneider Electric et ne contribue donc plus au résultat des sociétés mises en équivalence, alors qu'elle y avait contribué 12 mois en 2012 quand elle était consolidée par mise en équivalence.

Intérêts minoritaires

La part des actionnaires minoritaires dans le résultat net de 2013 s'élève à 77 millions d'euros, contre 87 millions d'euros en 2012. Elle représente la quote-part de résultats bénéficiaires attribuables principalement aux associés minoritaires de certaines sociétés chinoises.

Résultat net (part des actionnaires de la société mère)

Le résultat net (part des actionnaires de la société mère) s'élève à 1 888 millions d'euros en 2013 contre 1 813 millions d'euros en 2012 (retraité de l'application d'IAS 19 Révisée décrite en note 1.2 des comptes consolidés), en hausse de 4,1 %.

Résultat net par action

Le résultat net par action progresse de 3,34 euros en 2012 (retraité de l'application d'IAS 19 Révisée décrite en note 1.2 des comptes consolidés), à 3,43 euros en 2013.

Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation

L'autofinancement d'exploitation diminue de 2 802 millions d'euros en 2012 à 2 673 millions d'euros en 2013, en baisse de 4,6 %, ce qui représente 11,3 % du chiffre d'affaires en 2013, contre 11,7 % du chiffre d'affaires en 2012.

La variation du besoin en fonds de roulement a généré 228 millions d'euros en 2013 contre une consommation de 1 million d'euros en 2012, avec des actions continues d'efficacité opérationnelle.

La trésorerie provenant des activités d'exploitation augmente de 3,6 %, de 2 801 millions d'euros en 2012 à 2 901 millions d'euros en 2013.

Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement

L'investissement net d'exploitation, qui comprend les coûts de développement capitalisés, diminue de 0,6 % à 714 millions d'euros en 2013, par rapport à 719 millions d'euros en 2012, et représente 3,0 % du chiffre d'affaires.

L'investissement financier net s'élève à 294 millions d'euros en 2013 et correspond principalement à Electroshield. En 2012, l'investissement financier net de la trésorerie acquise s'élevait à 242 millions d'euros en 2012 et correspond en partie à l'acquisition de M&C Energy Group.

La cession d'actifs financiers de 121 millions d'euros en 2012 correspondait au prix de cession net de frais des titres AXA en septembre 2012.

Flux de trésorerie produits par des opérations de financement

L'émission d'emprunt obligataire de 600 millions d'euros correspond à l'émission, en septembre 2013, de l'obligation de 600 millions d'euros, à maturité 2021, dans le cadre du programme EMTN. Le Groupe a remboursé deux emprunts obligataires en 2013 pour 587 millions d'euros.

L'augmentation nette des autres dettes financières s'élève à 1 066 millions d'euros en 2013, contre 585 millions d'euros de diminution nette en 2012. Le dividende versé par Schneider Electric est de 1 025 millions d'euros en 2013, contre 919 millions d'euros en 2012.

3. Commentaires sur les comptes sociaux

En 2013, les revenus du portefeuille de Schneider Electric SA s'élèvent à 10 millions d'euros, contre 372 millions d'euros pour l'exercice précédent. La principale filiale, Schneider Electric Industries SAS, n'a pas versé de dividendes en 2013 contre 300 millions d'euros de dividendes versés en 2012. Les charges d'intérêts nettes de produits d'intérêt s'élèvent à 158 millions d'euros (147 millions en 2012).

Le résultat courant est une perte de 165 millions d'euros en 2013, contre un profit de 207 millions d'euros en 2012.

Le résultat net de l'exercice 2013 s'élève à 133 millions d'euros de perte, contre un profit de 225 millions d'euros en 2012.

Les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent au 31 décembre 2013 à 10 303 millions d'euros, contre 11 229 millions d'euros au 31 décembre 2012, prenant en compte la perte 2013 ainsi que les variations résultant de la distribution de dividendes aux actionnaires pour 1 024 millions d'euros et des augmentations de capital pour 235 millions d'euros.

4. Commentaires sur les résultats des participations

Schneider Electric Industries SAS

Le chiffre d'affaires est de 3,5 milliards d'euros en 2013, contre 3,6 milliards d'euros en 2012.

Le résultat d'exploitation est une perte de 233 millions d'euros en 2013, contre une perte de 69 millions d'euros en 2012.

Le résultat net est bénéficiaire de 948 millions d'euros en 2013, contre un bénéfice de 1 061 millions d'euros en 2012.

5. Perspectives

Les tendances récentes indiquent que l'Amérique du Nord devrait continuer à croître, malgré l'impact de conditions climatiques défavorables au premier trimestre. L'Europe de l'Ouest montre des premiers signes de stabilisation, avec un potentiel d'amélioration au second semestre. Les tendances demeurent solides sur les marchés en Chine. L'incertitude persiste dans plusieurs nouvelles économies en raison de la volatilité des devises.

La marge d'EBITA ajusté *pro forma* 2013 incluant les 12 derniers mois d'Invensys* à septembre 2013 et la consolidation à 100 % d'Electroshield-TM Samara s'élève à environ 14,0 %.

Sur la base des conditions de marché actuelles, le Groupe vise pour 2014 :

- une croissance organique modérée à un chiffre (*low single digit*) pour le chiffre d'affaires ;
- 0,4 point à 0,8 point d'amélioration de la marge d'EBITA ajusté par rapport au niveau *pro forma* 2013, excluant l'impact négatif des effets de change actuellement estimé à environ 0,4 point, avec la majeure partie de cet impact sur le premier semestre.

** Hors division Appliance.*

5 Comptes consolidés au 31 décembre 2013

1. Compte de résultat consolidé 182

2. Tableau des flux de trésorerie consolidés 184

3. Bilan consolidé 186

4. État de variation des capitaux propres 188

5. Annexe aux comptes consolidés 189

6. Rapport des commissaires aux comptes 250

1. Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros, sauf le résultat par action)	Note	31/12/2013	31/12/2012*
Chiffre d'affaires	3	**23 551**	**23 946**
Coûts des ventes		(14 660)	(14 889)
Marge brute		**8 891**	**9 057**
Recherche et développement	4	(535)	(507)
Frais généraux et commerciaux		(4 944)	(5 035)
EBITA ajusté**		**3 412**	**3 515**
Autres produits et charges d'exploitation	6	73	(10)
Charges de restructuration	7	(176)	(164)
EBITA***		**3 309**	**3 341**
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	8	(218)	(475)
Résultat d'exploitation		**3 091**	**2 866**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		44	36
Coût de l'endettement financier brut		(368)	(385)
Coût de la dette financière nette		**(324)**	**(349)**
Autres produits et charges financiers	9	(159)	(97)
Résultat financier		**(483)**	**(446)**
Résultat avant impôts		**2 608**	**2 420**
Impôts sur les sociétés	10	(665)	(554)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		22	34
RÉSULTAT NET		**1 965**	**1 900**
• dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		1 888	1 813
• dont actionnaires minoritaires		77	87
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) par action *(en euros/action)*	21.3	3,43	3,34
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) après dilution *(en euros/action)*		3,40	3,31

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*
** *EBITA ajusté (Earnings Before Interests, Taxes, Amortization of purchase accounting intangibles).*
Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions, avant perte de valeur des écarts d'acquisition, avant les autres produits et charges d'exploitation, et avant charges de restructuration.
*** *EBITA (Earnings Before Interests, Taxes and Amortization of purchase accounting intangibles).*
Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions et avant perte de valeur des écarts d'acquisition.
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012*
Résultat net	**1 965**	**1 900**
Autres éléments du résultat global :		
Écarts de conversion	(798)	(220)
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	(16)	35
Impôts sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	4	(11)
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	54	(25)
Impôts sur la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	-	(5)
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	259	(279)
Impôts sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	(89)	89
Total du résultat global reconnu en capitaux propres	**(586)**	**(417)**
dont éléments recyclables ultérieurement en résultat	42	(7)
dont éléments non recyclables ultérieurement en résultat	(628)	(410)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE	**1 379**	**1 483**
Attribuable :		
• aux actionnaires de la société mère	1 316	1 421
• aux participations ne donnant pas le contrôle	63	62

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

2. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012*
Résultat net consolidé		1 965	1 900
Perte/(profit) des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		(22)	(34)
Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :			
Amortissements des immobilisations corporelles	13	408	394
Amortissements des immobilisations incorporelles	12	412	420
Perte de valeur des actifs non courants	5	51	241
Augmentation/(diminution) des provisions	23	(101)	(36)
(Plus) ou moins-values sur cessions d'actifs immobilisés		2	(16)
Différence entre l'impôt payé et la charge d'impôt		(110)	(136)
Autres éléments sans impact sur les flux de trésorerie		68	69
Autofinancement d'exploitation		**2 673**	**2 802**
Diminution/(augmentation) des créances d'exploitation		53	(127)
Diminution/(augmentation) des stocks et travaux en cours		(23)	210
(Diminution)/augmentation des dettes d'exploitation		246	(5)
Autres actifs et passifs courants		(48)	(79)
Variation du besoin en fonds de roulement		**228**	**(1)**
Total I – Trésorerie provenant des activités d'exploitation		**2 901**	**2 801**
Acquisitions d'immobilisations corporelles	13	(473)	(472)
Cessions d'immobilisations corporelles		93	58
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	12	(349)	(315)
Cessions d'immobilisations incorporelles		15	10
Investissement net d'exploitation		**(714)**	**(719)**
Investissement financier net	2	(294)	(242)
Cession d'actifs financiers		-	121
Autres opérations financières à long terme		(116)	(14)
Actifs de retraite à long terme		(65)	(79)
Sous-total		**(475)**	**(214)**
Total II – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations d'investissement		**(1 189)**	**(933)**
Émission d'emprunts obligataires	24	600	601
Remboursement d'emprunts obligataires	24	(587)	-
Vente/(achat) d'actions propres		26	-
Augmentation/(diminution) des autres dettes financières		1 066	(585)
Augmentation/(réduction) de capital en numéraire		209	221
Dividendes versés : Schneider Electric SA		(1 025)	(919)
Minoritaires		(11)	(72)
Total III – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations de financement		**278**	**(754)**

(en millions d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012*
IV – Effet net des conversions :		**(219)**	**(51)**
Variation nette de trésorerie : I + II + III + IV		**1 771**	**1 063**
Trésorerie nette en début de période		3 617	2 554
Variation de trésorerie		1 771	1 063
TRÉSORERIE NETTE EN FIN DE PÉRIODE	20	**5 388**	**3 617**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

3. Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012*
Actifs non courants			
Écarts d'acquisition, nets	11	12 912	12 904
Immobilisations incorporelles, nettes	12	4 246	4 519
Immobilisations corporelles, nettes	13	2 574	2 622
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes		6 820	7 141
Participations dans les entreprises associées	14	172	511
Actifs financiers disponibles à la vente	15.1	164	213
Autres actifs financiers non courants	15.2	127	108
Actifs financiers non courants		291	321
Actifs d'impôt différé	16	1 753	1 739
Total actifs non courants		**21 948**	**22 616**
Actifs courants			
Stocks et en-cours	17	3 034	3 090
Clients et créances d'exploitation	18	5 082	5 289
Autres créances et charges constatées d'avance	19	1 368	1 291
Actif financier courant	15.3	28	127
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	5 528	3 737
Total actifs courants		**15 040**	**13 534**
TOTAL DE L'ACTIF		**36 988**	**36 150**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012*
Capitaux propres	21		
Capital social		2 248	2 222
Primes d'émission, de fusion, d'apport		6 992	6 885
Réserves consolidées et autres réserves		8 804	7 594
Réserves de conversion		(832)	(48)
Total capitaux propres (part attribuable aux actionnaires de la société mère)		**17 212**	**16 653**
Actionnaires minoritaires		151	174
Total capitaux propres		**17 363**	**16 827**
Provisions non courantes			
Provisions pour retraites et engagements assimilés	22	1 485	1 959
Autres provisions non courantes	23	827	785
Provisions non courantes		2 312	2 744
Dettes non courantes			
Emprunts obligataires	24	5 322	5 513
Dettes financières à plus d'un an	24	600	893
Dettes financières non courantes		5 922	6 406
Passifs d'impôt différé	16	994	1 014
Autres dettes à long terme	25	138	195
Total passifs non courants		**9 366**	**10 359**
Dettes courantes			
Fournisseurs et dettes d'exploitation		3 713	3 815
Dettes fiscales et sociales		1 871	1 827
Provisions courantes	23	877	930
Autres passifs courants		861	666
Dettes financières courantes	24	2 937	1 726
Total passifs courants		**10 259**	**8 964**
TOTAL DU PASSIF		**36 988**	**36 150**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*
Le Groupe a également décidé d'un reclassement de certaines dettes fournisseurs en autres passifs courants.
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

4. État de variation des capitaux propres

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Nombre d'actions *(en milliers)*	Capital	Primes d'émission de fusion d'apport	Actions d'auto-contrôle	Réserves consolidées	Différence de conversion	Total attribuable aux actionnaires de la société mère	Part des actionnaires minoritaires	Total
01/01/2012*	**548 943**	**2 196**	**6 690**	**(74)**	**6 905**	**148**	**15 865**	**192**	**16 057**
Résultat net de la période					1 813		1 813	87	**1 900**
Autres éléments du résultat global					(196)	(196)	(392)	(25)	**(417)**
Résultat global de la période					1 617	(196)	1 421	62	**1 483**
Augmentation de capital	3 522	14	109				123		**123**
Plans de souscription d'actions	2 952	12	86				98		**98**
Dividendes distribués					(919)		(919)	(72)	**(991)**
Paiements fondés sur des actions					57		57		**57**
Autres					8		8	(8)	
31/12/2012*	**555 417**	**2 222**	**6 885**	**(74)**	**7 668**	**(48)**	**16 653**	**174**	**16 827**
Résultat net de la période					1 888		1 888	77	**1 965**
Autres éléments du résultat global					212	(784)	(572)	(14)	**(586)**
Résultat global de la période					2 100	(784)	1 316	63	**1 379**
Augmentation de capital	2 752	11	123				134		**134**
Plans de souscription d'actions	3 789	15	86				101		**101**
Dividendes distribués					(1 058)		(1 058)	(86)	**(1 144)**
Paiements fondés sur des actions					66		66		**66**
Autres**			(102)		102				
31/12/2013	**561 958**	**2 248**	**6 992**	**(74)**	**8 878**	**(832)**	**17 212**	**151**	**17 363**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*
** *Reclassement entre primes d'émission et réserves consolidées.*
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

5. Annexe aux comptes consolidés

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Les états financiers consolidés du Groupe Schneider Electric pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 19 février 2014 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 6 mai 2014.

Les activités principales du Groupe sont décrites au chapitre 1 du Document de Référence.

Note 1	Principes comptables	190
Note 2	Évolution du périmètre de consolidation	197
Note 3	Information sectorielle	198
Note 4	Recherche et développement	200
Note 5	Dotations aux amortissements	200
Note 6	Autres produits et charges d'exploitation	200
Note 7	Charges de restructuration	201
Note 8	Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	201
Note 9	Autres produits et charges financiers	201
Note 10	Impôt sur les sociétés	202
Note 11	Écarts d'acquisition	203
Note 12	Immobilisations incorporelles	204
Note 13	Immobilisations corporelles	206
Note 14	Participations dans les entreprises associées	208
Note 15	Actifs financiers	209
Note 16	Impôts différés par nature	210
Note 17	Stocks et en-cours	210
Note 18	Clients et créances d'exploitation	211
Note 19	Autres créances et charges constatées d'avance	211
Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	212
Note 21	Capitaux propres	212
Note 22	Provisions pour retraites et engagements assimilés	220
Note 23	Provisions	227
Note 24	Dettes financières (courantes et non courantes)	228
Note 25	Autres dettes à long terme	230
Note 26	Instruments financiers	231
Note 27	Effectifs	237
Note 28	Opérations avec des parties liées	238
Note 29	Engagements et passifs éventuels	239
Note 30	Événements postérieurs à la clôture	239
Note 31	Honoraires des commissaires aux comptes	240
Note 32	Liste des sociétés consolidées	241

Note 1 Principes comptables

1.1 – Référentiel comptable

Les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2013. Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Les nouvelles normes et interprétations suivantes applicables sur la période n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2013 :

- IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur* ,
- amendement d'IAS 1 – *Présentation des postes des autres éléments du résultat global (OCI)* ,
- amendement d'IAS 12 – *Recouvrement des actifs sous-jacents* ,
- améliorations annuelles 2009-2011 des IFRS (mai 2012) ,
- amendement IFRS 7 – *Informations à fournir – compensation des actifs financiers et des passifs financiers*.

Par ailleurs, IAS 19 Révisée a été appliquée depuis le 1er janvier 2013 avec effet rétroactif au 1er janvier 2012 sur les comptes comparatifs de 2012 dont les impacts sont détaillés en note 1.2.

Le Groupe n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2013 :

- normes adoptées par l'Union européenne :
  - IAS 28 Révisée – *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*,
  - amendement d'IAS 32 – *Compensation des actifs financiers et des passifs financiers*,
  - IFRS 10 – *États financiers consolidés*,
  - IFRS 11 – *Partenariats*,
  - IFRS 12 – *Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités*,
  - *Dispositions transitoires* – amendements aux normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12,
  - amendement d'IAS 36 – *Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers*,
  - amendement d'IAS 39 – *Changement d'instruments dérivés et prolongation de la comptabilité de couverture*,
  - *Entités d'investissements* – amendements aux normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 ,
- normes non adoptées par l'Union européenne :
  - IFRS 9 – *Instruments financiers*,
  - améliorations annuelles 2010-2012 des IFRS (décembre 2013),
  - améliorations annuelles 2011-2013 des IFRS (décembre 2013),
  - IFRIC 21 – *Droits ou taxes*.

Les principes appliqués par Schneider Electric au 31 décembre 2013 ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB, à l'exception des normes :

- IAS 28 Révisée – *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ,*
- IFRS 10 – *États financiers consolidés* ,
- IFRS 11 – *Partenariats* ,
- IFRS 12 – *Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités* ,
- Entités d'investissements – Amendements aux normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27,

qui sont applicables dès le 1er janvier 2013 en normes IFRS telles que publiées par l'IASB mais d'application obligatoire seulement au 1er janvier 2014 selon l'Union européenne.

Le Groupe n'anticipe pas, à ce stade de l'analyse, d'impact significatif sur ses comptes consolidés.

1.2 – Retraitement des comptes consolidés comparatifs 2012

IAS 19 Révisée a été appliquée depuis le 1er janvier 2013 avec effet rétroactif au 1er janvier 2012 sur les comptes comparatifs de l'exercice 2012. Conformément aux préconisations de la norme IAS 19 Révisée en juin 2011, les taux de rendement attendus des actifs à long terme sur l'exercice 2013 sont égaux aux taux d'actualisation à la clôture du 31 décembre 2012. L'impact en 2013 s'élève à 40 millions d'euros en diminution du résultat financier et s'élève à 39 millions d'euros en 2012 ; l'écart entre le taux réel et le taux ainsi estimé est comptabilisé en Autres éléments du résultat global non recyclable.

Par ailleurs, l'impact d'IAS 19 Révisée sur l'effet du passage par capitaux propres des coûts des services passés, dont l'amortissement était jusqu'alors un produit d'environ 1 million d'euros par an, est de 17 millions d'euros au 1er janvier 2013. Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée, soit :

- une augmentation des réserves consolidées de 12 millions d'euros au 1er janvier 2012 ;
- une charge après impôt de 27 millions d'euros sur le résultat net 2012, et
- un produit net d'impôt de 26 millions d'euros sur les autres éléments du résultat global en 2012.

IAS 19 Révisée est sans incidence sur la reconnaissance des écarts actuariels puisque ceux-ci étaient déjà comptabilisés directement en capitaux propres.

1.3 – Bases d'évaluation

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique, à l'exception des instruments dérivés et des actifs financiers disponibles à la vente qui ont été évalués à leur juste valeur. Les passifs financiers sont évalués selon le principe du coût amorti. Les valeurs comptables des actifs et passifs couverts en application de couvertures de juste valeur, pour la part correspondant au risque couvert, sont évaluées à la juste valeur.

1.4 – Utilisation d'estimations et hypothèses

La préparation des états financiers implique que la Direction du Groupe ou des filiales procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les montants de charges et de produits du compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Ces hypothèses concernent principalement :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles (note 1.11) et l'évaluation de la perte de valeur sur *goodwill* (note 8) ;
- l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs financiers non-courants (note 1.12 et note 15) ;
- la valeur de réalisation des stocks et travaux en-cours (note 1.13) ;
- la valeur recouvrable des créances d'exploitation (note 1.14) ;
- l'évaluation des paiements fondés sur des actions (note 1.20) ;
- l'estimation des provisions pour risques et charges, et en particulier les provisions pour garantie (note 1.21) ;
- l'évaluation des engagements de retraite (note 22).

1.5 – Principes de consolidation

Les filiales sur lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le contrôle exclusif s'entend comme un contrôle exercé par tout moyen, tel que la détention d'un intérêt majoritaire en droits de vote, la détention d'intérêts minoritaires significatifs, ou des contrats ou accords avec les autres actionnaires.

Les participations dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un nombre limité d'autres actionnaires, telles que sociétés en participation et accords de coopération, sont consolidées par intégration proportionnelle conformément au traitement de référence prévu par la norme IAS 31 – *Participations dans les coentreprises*.

Les participations sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont comptabilisées en appliquant la méthode de la mise en équivalence. L'influence notable est présumée établie lorsque le Groupe détient plus de 20 % des droits de vote.

Les acquisitions ou cessions de sociétés intervenues en cours d'exercice sont prises en compte dans les états financiers consolidés à partir de la date de prise ou jusqu'à la date de perte du contrôle effectif.

Les opérations et soldes intragroupe sont éliminés.

La liste des principales filiales et participations consolidées est présentée en note 32.

La consolidation est réalisée à partir de comptes clos au 31 décembre de l'exercice, à l'exception de certaines sociétés mises en équivalence. Toutefois pour ces dernières, les comptes incorporés sont arrêtés au 30 septembre de l'exercice (décalage maximal de trois mois, en conformité avec les règles du référentiel).

1.6 – Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*. Conformément à l'option prévue par la norme IFRS 1 – *Première Adoption des IFRS*, les regroupements d'entreprises antérieurs au 1er janvier 2004 n'ont pas été retraités. Les coûts d'acquisition significatifs sont présentés dans la ligne "Autres produits et charges" du compte de résultat.

Les actifs, passifs, et passifs éventuels de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition, valeur qui peut être ajustée jusqu'au terme d'une période d'évaluation pouvant atteindre 12 mois suivant la date d'acquisition.

La différence existant entre le coût d'acquisition hors frais d'acquisition et la part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs à la date d'acquisition est comptabilisée en écart d'acquisition. Lorsque le coût d'acquisition est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs identifiés acquis, l'écart est immédiatement reconnu en résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an (note 1.11 ci-dessous). Le cas échéant, les pertes de valeur sont comptabilisées dans le poste Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions.

1.7 – Conversion des états financiers des filiales étrangères

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro.

Les états financiers des filiales utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euros en utilisant :

- le cours officiel à la date de clôture pour les actifs et passifs ;
- le cours moyen de l'exercice pour les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie.

Les différences de conversion résultant de l'application de ces cours sont enregistrées dans le poste Réserves de conversion dans les capitaux propres consolidés. Conformément à la norme IFRS 1 – *Première Adoption des IFRS*, les écarts de conversion cumulés au 1er janvier 2004 ont été mis à zéro par la contrepartie des réserves consolidées sans impact sur les capitaux propres totaux.

1.8 – Transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement des transactions ou le cours de couverture. À la clôture, les montants à payer ou à recevoir libellés en monnaies étrangères sont convertis en devise fonctionnelle au taux de change de clôture ou au taux de couverture. Les différences de conversion relatives aux transactions en devises étrangères sont enregistrées dans le résultat financier. Le traitement des couvertures de change est précisé en note 1.23.

1.9 – Immobilisations incorporelles

Immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées au bilan à leur coût historique. Elles sont ensuite évaluées selon le modèle du coût, qui constitue le traitement de référence de la norme IAS 38 – *Immobilisations incorporelles*.

Les actifs incorporels (principalement des marques et des listes clients) acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises sont enregistrés au bilan à leur juste valeur à la date du regroupement, déterminée sur la base d'évaluations externes pour les plus significatifs et internes pour les autres, et qui constituent leur coût historique d'entrée en consolidation. Ces évaluations sont réalisées selon les méthodes généralement admises, fondées sur les revenus futurs. Leur valeur fait l'objet d'un suivi régulier afin de s'assurer qu'aucune perte de valeur ne doit être comptabilisée.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité, en tenant compte le cas échéant de la durée de leur protection par des dispositions légales et réglementaires. La valeur des immobilisations incorporelles amorties est testée dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

L'amortissement et les pertes de valeur des incorporels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont présentés sur une ligne spécifique du compte de résultat "Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions".

Marques

Les marques acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises ne sont pas amorties lorsque leur durée de vie présente un caractère indéterminé.

Les critères qui permettent de fixer le caractère indéterminé ou non de la durée de vie de ces marques et, le cas échéant, leur durée de vie sont les suivants :

- notoriété de la marque ;
- pérennité de la marque en fonction de la stratégie d'intégration de la marque acquise au portefeuille de marques du Groupe.

La valeur des marques non amorties est testée au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une dépréciation est comptabilisée.

Immobilisations incorporelles générées en interne

Dépenses de recherche et développement

Les dépenses de recherche sont comptabilisées en charge au moment où elles sont encourues.

Le Groupe a mis en place à compter de 2004 les systèmes nécessaires pour permettre le suivi et la capitalisation au bilan des coûts de développement. En conséquence, seuls les projets relatifs au développement de nouveaux produits lancés à partir de 2004 sont capitalisés.

Les dépenses de développement de nouveaux projets sont immobilisées dès lors que les critères suivants sont strictement respectés :

- le projet est nettement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée et le Groupe a l'intention et la capacité financière de terminer le projet et d'utiliser ou de vendre les produits issus de ce projet ;
- le Groupe alloue les ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement ;
- il est probable que le projet développé générera des avantages économiques futurs qui bénéficieront au Groupe.

Les frais de développement ne répondant pas à ces critères sont enregistrés en charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les projets de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie de la technologie sous-jacente, comprise généralement entre 3 et 10 ans. L'amortissement des projets ainsi capitalisés est incorporé au prix de revient des produits correspondants et enregistré en coûts des ventes lorsque les produits sont vendus.

Mise en place de progiciels

Les coûts (internes et externes) se rapportant à la mise en place de progiciels de type ERP (progiciels intégrés) sont immobilisés dès lors qu'ils se rapportent à la phase de programmation, de codification et de tests. Ils sont amortis sur la période d'usage de tels progiciels. L'amortissement du progiciel SAP Bridge en cours de déploiement dans le Groupe se fait, conformément au paragraphe 98 de la norme IAS 38, sur la base du rythme de consommation des avantages économiques futurs attendus représentatifs de l'actif, à savoir le mode des unités de production. Ces unités de production sont égales au nombre d'utilisateurs de la solution déployés par rapport au nombre d'utilisateurs cibles à la fin du déploiement.

1.10 – Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement composées de terrains, constructions et matériels de production et sont enregistrées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur, selon le traitement de référence de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire au niveau des composants ayant des durées d'utilisation distinctes qui constituent les immobilisations. Ces durées correspondent en général aux durées d'utilité suivantes :

- constructions : 20 à 40 ans ;
- installations techniques, matériels et outillages : 3 à 10 ans ;
- autres : 3 à 12 ans.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles directement rattachées à l'activité (lignes de production par exemple) tiennent compte des cycles de vie estimés des produits.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont revues périodiquement, et peuvent être modifiées prospectivement selon les circonstances.

Il est tenu compte de la valeur résiduelle des immobilisations dans le calcul des amortissements lorsque cette valeur résiduelle est jugée significative.

Les amortissements sont comptabilisés en charge de l'exercice ou sont incorporés au coût de production des stocks ou au prix de revient des immobilisations incorporelles générées en interne. Ils sont donc comptabilisés au compte de résultat en coût des ventes, en coût de recherche et développement ou en frais généraux et commerciaux selon les cas.

Les immobilisations corporelles font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une dépréciation complémentaire est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres produits et charges d'exploitation.

Contrats de location

Les biens utilisés dans le cadre de contrats de location sont immobilisés, en contrepartie d'une dette financière, lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens.

Les contrats de location dans lesquels les risques et avantages ne sont pas transférés au Groupe sont classés en location simple. Les paiements au titre des locations simples sont comptabilisés en charge de façon linéaire sur la durée du contrat.

Coûts d'emprunt

Depuis le 1er janvier 2009 (date de la première application de la version révisée d'IAS 23 – *Coûts d'emprunt*), les coûts d'emprunt encourus pendant la période de construction et d'acquisition d'un actif qualifié au sens de la norme sont capitalisés dans les coûts de cet actif s'il est probable que l'actif générera des avantages économiques futurs et si ces coûts peuvent être estimés de façon fiable. Sinon, ils sont comptabilisés en charges de la période. Jusqu'en 2008, ces coûts étaient systématiquement passés en charges lorsqu'ils étaient encourus.

1.11 – Dépréciations d'actifs

Le Groupe procède, conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs long terme selon le processus suivant :

- pour les actifs corporels et incorporels amortis, le Groupe évalue à chaque clôture s'il existe un indice de perte de valeur sur ces immobilisations. Ces indices sont identifiés par rapport à des critères externes ou internes. Le cas échéant, un test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur nette comptable à la valeur recouvrable qui correspond à la plus élevée des deux valeurs suivantes : prix de vente diminué du coût de cession ou valeur d'utilité ;
- pour les actifs incorporels non amortis et les écarts d'acquisition, un test de dépréciation est effectué au minimum une fois par an, et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés. Ces flux de trésorerie futurs résultent des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe, traduites dans des projections n'excédant généralement pas cinq ans, puis extrapolées sur la base d'un taux de croissance à l'infini. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe à la date d'évaluation affecté d'une prime de risque en fonction de la zone géographique considérée. Le CMPC est de 7,8 % au 31 décembre 2013, en légère augmentation par rapport au taux du 31 décembre 2012 (7,7 %). Il a été déterminé à partir d'un taux d'intérêt long terme de 2,9 % correspondant à la moyenne des OAT échéance 10 ans des dernières années, d'une prime correspondant à la moyenne de celles constatées sur les financements obtenus par le Groupe sur le dernier trimestre 2013, ainsi que sur des risques géographiques correspondant aux risques pays pondérés de l'activité du Groupe dans ces pays.

Le taux de croissance à l'infini est égal à 2 % et n'a pas évolué par rapport à l'exercice précédent.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des Unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles ces actifs peuvent être affectés. L'UGT est le plus petit groupe d'actifs qui inclut l'actif testé et qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les Unités génératrices de trésorerie, en 2013 comme en 2012, sont *Partner*, *Infrastructure*, *Industry*, *IT*, *Buildings* et *CST*. Les actifs ont été alloués aux UGT au niveau le plus fin en fonction des activités auxquelles ils appartiennent ; les actifs appartenant à plusieurs activités ont été alloués à chaque activité (*Power*, *Infrastructure* et *Industry* principalement) au prorata de leur chiffre d'affaires.

Le CMPC utilisé pour déterminer la valeur d'utilité de chaque UGT est de 8,0 % pour CST, 8,9 % pour *Industry*, 8,8 % pour *Partner* et *IT*, 8,1 % pour *Buildings* et 9,0 % pour *Infrastructure*.

Les écarts d'acquisition sont affectés au moment de leur première comptabilisation. L'affectation aux UGT est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions.

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur comptable à hauteur de l'excédent de sa valeur comptable par rapport à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la valeur de réalisation nette de frais. Lorsque l'UGT testée comporte un écart d'acquisition, la dépréciation lui est affectée prioritairement.

1.12 – Actifs financiers non courants

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie des titres disponibles à la vente. Ils sont initialement enregistrés au coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur, lorsque celle-ci peut être déterminée de façon fiable.

Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur peut être déterminée de façon fiable et correspond au cours de Bourse à la date de clôture (Niveau 1 de la hiérarchie des justes valeurs IFRS 7).

Lorsque la juste valeur ne peut être fondée sur des données de marché observables, les titres sont maintenus à leur coût net des dépréciations éventuelles. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée en fonction de la part du Groupe dans l'actif net, de la rentabilité future attendue et des perspectives de développement de l'entité représentative de l'investissement. Cette règle est notamment appliquée pour les titres non cotés.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en Autres éléments du résultat global au sein de l'état du résultat global et, au bilan, dans une rubrique séparée des capitaux propres (autres réserves) jusqu'à la cession effective des titres, date à laquelle elles sont recyclées en résultat. Par ailleurs, lorsqu'une perte de valeur identifiée est considérée comme significative ou durable au regard des circonstances, celle-ci est comptabilisée en résultat financier.

Les prêts, présentés en autres actifs financiers non courants, sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les créances financières à long terme sont actualisées lorsque l'effet de l'actualisation est jugé significatif.

1.13 – Stocks et travaux en cours

Les stocks et travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée (coût d'acquisition ou coût de production généralement déterminé selon la méthode du prix moyen pondéré) ou de leur valeur de réalisation nette estimée.

La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé net des coûts restant à encourir pour l'achèvement des produits et/ou la réalisation de la vente.

Les pertes de valeur des stocks sont comptabilisées en coût des ventes.

Le coût des travaux en cours, produits finis et semi-finis, comprend les coûts des matières et de la main-d'œuvre directe, les coûts de sous-traitance, l'ensemble des frais généraux de production sur la base de la capacité normale de production et la part des coûts de recherche et développement rattachable au processus de production (correspondant à l'amortissement des projets capitalisés mis en production et aux dépenses de maintenance des produits et des gammes).

1.14 – Clients et créances d'exploitation

Les dépréciations des créances douteuses sont enregistrées lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte. L'identification des créances douteuses ainsi que le montant des dépréciations correspondantes est fondée sur l'expérience historique des pertes définitives sur créances, l'analyse par ancienneté des comptes à recevoir et une estimation détaillée de comptes à recevoir spécifiques ainsi que des risques de crédit qui s'y rapportent. Lorsque la certitude est acquise qu'une créance douteuse ne sera pas récupérée, ladite créance et sa dépréciation sont annulées par le compte de résultat.

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque leur échéance de règlement est supérieure à un an et que les effets de l'actualisation sont significatifs.

1.15 – Immobilisations destinées à la vente

Les immobilisations destinées à la vente ne sont plus amorties et sont présentées distinctement au bilan, sur la ligne Immobilisations destinées à la vente pour une valeur égale au plus faible montant entre leur coût amorti et leur valeur nette de réalisation.

1.16 – Impôts différés

Les impôts différés correspondant aux différences temporelles existant entre les bases fiscales et comptables des actifs et passifs consolidés sont enregistrés en appliquant la méthode du report variable. Les actifs d'impôt différé sont reconnus quand leur réalisation future apparaît probable à une date qui peut être raisonnablement déterminée.

Les allégements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires (y compris les montants reportables de manière illimitée) ne sont reconnus que lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés, et sont compensés lorsqu'ils se rapportent à une même entité fiscale et qu'ils ont des échéances de renversement identiques.

1.17 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés au bilan comportent les montants en caisse, les comptes bancaires, les dépôts à terme de trois mois au plus ainsi que les titres négociables sur des marchés organisés. Les titres négociables sont constitués d'instruments très liquides détenus dans le cadre d'une gestion à court terme et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie dès la réalisation du placement. Il s'agit notamment de billets de trésorerie, fonds communs de placement ou équivalents. Compte tenu de la nature et des maturités de ces instruments, le risque de variation de valeur est négligeable et ces instruments sont présentés en équivalents de trésorerie.

1.18 – Actions propres

Les actions Schneider Electric SA détenues par la société mère ou par des sociétés intégrées sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en réduction des capitaux propres et sont maintenues à leur coût d'acquisition jusqu'à leur cession.

Les gains (pertes) découlant de la cession des actions propres sont ajoutés (déduites) des réserves consolidées pour leurs montants nets des effets d'impôt.

1.19 – Engagements de retraite et autres avantages du personnel

Sur la base des législations et pratiques nationales, les filiales du Groupe peuvent avoir des engagements dans le domaine des plans de retraites et des indemnités de fin de carrière ainsi que d'autres avantages à long terme. Les montants payés au titre de ces engagements sont conditionnés par des éléments tels que l'ancienneté, les niveaux de revenus et les contributions aux régimes de retraites obligatoires.

Régimes à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges opérationnelles les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues. N'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces régimes.

Le Groupe participe, dans la plupart des pays, aux régimes généraux et obligatoires. Ces régimes sont comptabilisés comme des régimes à cotisations définies.

Régimes de retraite à prestations définies

Pour l'évaluation de ses régimes à prestations définies, le Groupe utilise la méthode des unités de crédit projetées.

La charge au compte de résultat est répartie entre le résultat opérationnel (pour les coûts des services rendus au cours de la période) et le résultat financier (pour les coûts financiers et les rendements attendus des actifs du régime).

Le montant comptabilisé au bilan correspond au montant actualisé de l'obligation net des actifs du régime.

Lorsque ce montant est un actif, l'actif reconnu est limité à la valeur actualisée de tout avantage économique à recevoir sous forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Les changements liés aux modifications périodiques des hypothèses actuarielles relevant de la situation financière, économique générale ou aux conditions démographiques (changement dans le taux d'actualisation, augmentations annuelles des salaires, rendement des actifs, durée d'activité, etc.) ainsi que les écarts d'expérience sont reconnus immédiatement au bilan par la contrepartie d'une rubrique séparée des capitaux propres, autres réserves. Ils sont présentés en Autres éléments du résultat global au sein de l'état du résultat global.

Autres engagements sociaux

Des provisions sont enregistrées et des charges reconnues pour la couverture de frais médicaux engagés pour certains retraités du Groupe, en Europe et aux États-Unis. Les principes de comptabilisation des régimes de couverture des frais médicaux pour les retraités sont similaires aux principes appliqués pour les régimes de retraite à prestations définies.

Par ailleurs, le Groupe provisionne, pour l'ensemble de ses filiales, les engagements au titre des avantages liés à l'ancienneté (principalement médailles du travail pour les filiales françaises). Pour ces avantages, les écarts actuariels sont reconnus intégralement par résultat.

1.20 – Paiements fondés sur des actions

Le Groupe accorde différents types de paiements fondés sur des actions à ses dirigeants et à certains de ses salariés :

- plans d'option d'achat et de souscription d'actions Schneider Electric SA ;
- actions gratuites ;
- avantages dont la valeur est basée sur le cours de l'action Schneider Electric SA (*stock appreciation rights*).

Seuls les plans mis en place après le 7 novembre 2002 et dont la date d'exercice est postérieure au 1er janvier 2005 sont concernés par l'application de la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*.

Conformément aux dispositions de cette norme, ces plans font l'objet d'une valorisation à la date d'attribution et d'une comptabilisation en charge de personnel, enregistrée linéairement sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, en général trois ou quatre ans selon les pays d'attribution.

Pour valoriser les plans, le Groupe utilise le modèle binomial de Cox, Ross, Rubinstein.

La contrepartie de cette charge est enregistrée en réserves d'actions propres dans le cas des actions gratuites et des plans d'option d'achat ou de souscription. Dans le cas des *stock appreciation rights*, la contrepartie de la charge est une dette correspondant à l'avantage accordé et réévaluée à chaque clôture.

Au titre de la politique d'actionnariat salarié du Groupe, Schneider Electric a proposé à ses salariés de souscrire à une augmentation de capital réservée à un cours préférentiel (note 21.5).

1.21 – Provisions pour risques et charges

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il a une obligation vis-à-vis d'un tiers antérieure à la date de clôture, lorsque la perte ou le passif est probable et peut être raisonnablement évalué. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable ni mesurable de façon fiable, mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans les engagements. Les provisions sont estimées au cas par cas ou sur des bases statistiques et actualisées lorsque leur échéance est supérieure à un an. Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2013 pour les provisions long terme est de 2,3 % (2,1 % au 31 décembre 2012).

Les provisions sont notamment destinées à couvrir :

- les risques économiques :

  ces provisions couvrent des risques fiscaux identifiés au cours de revues fiscales réalisées localement par les administrations fiscales et des risques financiers pour la plupart correspondant à des garanties données à des tiers sur certains actifs et passifs ;
- les risques commerciaux :

  ces provisions sont essentiellement constituées pour couvrir les risques relatifs aux produits vendus à des tiers. Ce risque réside dans les plaintes individuelles sur de prétendus défauts des produits et l'appel en responsabilité correspondant ;
- les risques sur produits :

  ces provisions sont constituées :
  - des provisions statistiques pour garantie : le Groupe provisionne sur une base statistique l'ensemble des garanties données sur la vente de produits Schneider Electric au-delà des risques couverts par les assurances,
  - des provisions pour litiges sur des produits défectueux et des provisions destinées à couvrir des campagnes de remplacement sur des produits clairement identifiés ;
- les risques environnementaux :

  ces provisions sont essentiellement destinées à couvrir les coûts des opérations de dépollution ;
- les coûts de restructuration, dès lors que la restructuration a fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture.

1.22 – Passifs financiers

Les passifs financiers sont principalement constitués d'emprunts obligataires et de dettes financières courantes et non courantes auprès d'établissements de crédit. Ces passifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, de laquelle sont déduits le cas échéant des coûts de transaction directement rattachables. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

1.23 – Instruments financiers et dérivés

Le Groupe centralise la gestion de la couverture de ses risques et utilise des instruments financiers dérivés uniquement pour gérer et couvrir opérationnellement les variations de taux de change, de taux d'intérêt ou de prix de certaines matières premières. Ainsi, le Groupe utilise des contrats tels que des contrats de *swaps*, des contrats d'options ou des contrats à terme fermes selon la nature des risques à couvrir.

Couvertures de change

Le Groupe souscrit périodiquement des dérivés de change pour couvrir le risque de change associé à des opérations libellées en devises étrangères. Une partie des couvertures a comme élément sous-jacent les créances et dettes opérationnelles enregistrées au bilan des sociétés du Groupe. Le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture sur ces instruments puisque l'effet de la couverture est traduit mécaniquement en comptabilité. En effet, à la clôture, les dérivés de couverture sont réévalués à leur juste valeur (*mark to market*) et les gains et pertes sont constatés en résultat financier, où ils sont compensés par les gains ou pertes de change découlant de la conversion au taux de clôture de l'exercice des créances et dettes opérationnelles libellées en devises étrangères, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

Le Groupe peut également effectuer des opérations de couverture de flux prévisionnels, qu'il s'agisse de flux d'exploitation récurrents, de prêts intragroupe en devises ou d'opérations d'acquisition ou de cession de participations. En application de la norme IAS 39, ces couvertures de flux prévisionnels sont traitées comme des couvertures de flux de trésorerie futurs (*Cash Flow Hedge*). À la clôture, les instruments de couverture correspondant à ces couvertures sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. La part efficace des couvertures est enregistrée dans une rubrique distincte des capitaux propres (autres réserves) puis recyclée en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le compte de résultat. La part inefficace des couvertures est immédiatement comptabilisée en résultat financier.

Par ailleurs, certaines créances ou prêts à long terme accordés aux filiales constituent un investissement net à l'étranger au sens d'IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*. En application des règles relatives aux couvertures d'investissement net, l'effet des variations de change relatives à ces éléments est comptabilisé en capitaux propres et recyclé en résultat lors de la cession de l'investissement.

Couvertures de taux

Des contrats de *swaps* de taux d'intérêt permettent de gérer l'exposition du Groupe au risque de taux. Les instruments dérivés utilisés sont économiquement adossés aux échéances, aux taux et aux devises des emprunts couverts. Ces contrats impliquent l'échange de taux fixes et variables. Le différentiel d'intérêts est comptabilisé en charges ou produits financiers par contrepartie de comptes d'intérêts à recevoir ou à payer le cas échéant. Pour ces instruments de taux, le Groupe applique la comptabilité de couverture selon IAS 39 et les impacts d'évaluation à la juste valeur sont comptabilisés en capitaux propres ou en résultat selon qu'il s'agit de couverture de flux de trésorerie futurs (*Cash Flow Hedge*) ou de juste valeur (*Fair Value Hedge*).

Couvertures d'achat de matières premières

Par ailleurs, le Groupe souscrit des contrats d'achat à terme, des contrats d'échanges et options destinés à couvrir le cours des matières premières pour tout ou partie des achats prévisionnels futurs de matières premières. Selon IAS 39, ces couvertures sont qualifiées de couvertures de flux de trésorerie futurs. À la clôture, ces instruments sont enregistrés au bilan à leur juste valeur (*mark to market*). La part efficace des couvertures est enregistrée dans une rubrique distincte des capitaux propres (autres réserves), puis recyclée en résultat (marge brute) lorsque le sous-jacent couvert affecte le résultat consolidé. Les effets de ces couvertures sont alors incorporés dans le prix de revient des produits vendus. La part inefficace des couvertures est immédiatement comptabilisée en résultat financier.

Les flux de trésorerie découlant des instruments financiers sont traités dans le tableau de flux de trésorerie consolidé sur le même plan que les opérations auxquelles ils se rattachent.

Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

Conformément à la recommandation de l'AMF de novembre 2009 et en l'absence de disposition prescriptive dans le référentiel IFRS, le Groupe a pris l'option de maintenir le traitement comptable des engagements de rachats de minoritaires appliqué jusqu'au 31 décembre 2009, s'agissant des *puts* sur minoritaires antérieurs à cette date, émis à l'occasion de regroupements d'entreprises. En l'espèce, le Groupe a opté pour la comptabilisation en écart d'acquisition de l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Le Groupe a opté pour la comptabilisation des variations ultérieures de valeur des engagements de rachat d'actionnaires minoritaires en contrepartie de la situation nette.

1.24 – Reconnaissance des revenus

Les revenus du Groupe sont principalement constitués des ventes de marchandises, des prestations de service et des revenus des activités d'affaires (contrats).

Ventes de marchandises

Les ventes sont enregistrées lors du transfert des risques et avantages (généralement FOB point d'embarquement).

Les remises accordées aux distributeurs sont provisionnées dès la vente au distributeur et présentées en déduction du chiffre d'affaires.

Certaines filiales du Groupe peuvent aussi attribuer des escomptes financiers. Ces escomptes et rabais sont enregistrés en diminution des ventes.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté net de l'ensemble de ces rabais et escomptes.

Prestations de services

Les revenus des prestations de services sont enregistrés sur la durée et selon les modalités du contrat. Les revenus liés aux prestations de services sont reconnus lorsque le résultat de la transaction peut être déterminé de façon fiable, et en fonction de l'avancement de la prestation rendue par le Groupe.

Contrats à long terme

Les revenus des contrats à long terme sont comptabilisés en utilisant la méthode du pourcentage d'avancement, déterminé soit en pourcentage des coûts encourus par rapport aux coûts totaux estimés à terminaison, soit selon les étapes techniques définies au contrat et, en particulier, les phases essentielles de performance (preuve de l'installation ou livraison des équipements). Lorsque les contrats comportent des clauses de performance en faveur du Groupe, celles-ci sont reconnues à l'avancement du contrat et provisionnées si les objectifs ne sont pas atteints.

Pour tous les contrats à long terme, les pertes à terminaison probables sont provisionnées. La valeur des travaux en cours comporte les coûts directs et indirects liés à l'exécution des contrats.

1.25 – Résultat par action

Le résultat par action est calculé conformément à la norme IAS 33 – *Résultat par Action*.

Le résultat net par action dilué est calculé en ajustant le résultat net part du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation de l'effet dilutif de l'exercice des plans d'options de souscription ouverts à la date de clôture. La dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché [prix moyen de l'année] à partir des fonds recueillis lors de l'exercice des options).

1.26 – Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidés est préparé en utilisant la méthode indirecte : celle-ci présente l'état de rapprochement du résultat net avec la trésorerie nette générée par les opérations de l'exercice. La trésorerie à l'ouverture et à la clôture inclut la trésorerie et les équivalents de trésorerie, constitués d'instruments de placement (note 1.20), sous déduction des découverts et encours bancaires.

Note 2 Évolution du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe, établis au 31 décembre 2013, regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en note 32. Le périmètre de consolidation retenu au 31 décembre 2013 peut se résumer de la façon suivante :

Nombre de sociétés actives	31/12/2013	31/12/2012
Société mère et sociétés consolidées par intégration globale	543	582
Sociétés consolidées par intégration proportionnelle	3	3
Sociétés consolidées par mise en équivalence	4	6
TOTAL	**550**	**591**

2.1 – Suivi des acquisitions de 2012

En application de la norme IFRS 3 révisée, Schneider Electric a valorisé les actifs acquis et les passifs assumés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

L'allocation définitive du prix d'acquisition de M&C Energy Group (12 juin 2012) a conduit à reconnaître principalement des immobilisations incorporelles pour 19 millions d'euros (relations clientèles) ; ces actifs ont été évalués par des experts indépendants. Des passifs éventuels ont été comptabilisés pour un montant total de 1 million d'euros.

Les données comparatives 2012 n'ont pas nécessité une modification en 2013, car les impacts liés au changement de juste valeur des actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition étaient non significatifs à l'échelle du Groupe Schneider Electric au bilan et également en compte de résultat.

2.2 – Acquisitions de l'exercice

L'impact des acquisitions de l'exercice sur la trésorerie s'élève à 294 millions d'euros, net de la trésorerie acquise.

	31/12/2013	31/12/2012
Acquisitions	(330)	(249)
Trésorerie décaissée	*(336)*	*(268)*
Trésorerie acquise/(cédée)	*6*	*19*
Cessions	36	7
Autres opérations	-	-
INVESTISSEMENT FINANCIER NET	**(294)**	**(242)**

Il s'agit principalement de l'acquisition des 50 % complémentaires d'Electroshield – TM Samara le 28 mars 2013, conformément aux termes du contrat d'acquisition de 2010 et pour le prix de 10,2 milliards de roubles convenu à l'époque.

Depuis cette date, Electroshield – TM Samara est consolidée par intégration globale.

La prise du contrôle d'Electroshield – TM Samara par Schneider Electric implique, en application d'IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises :

- de réévaluer à la juste valeur, en contrepartie du résultat, les 50 % antérieurement détenus et mis en équivalence jusqu'alors ;
- de comptabiliser à leur juste valeur la totalité des actifs et passifs identifiables d'Electroshield – TM Samara et un *goodwill*, pour le solde ainsi constaté par rapport à la valeur d'entrée au périmètre de consolidation.

L'allocation provisoire du prix d'acquisition d'Electroshield – TM Samara a conduit à reconnaître principalement des réévaluations d'immobilisations corporelles estimées par des experts indépendants pour 15 millions d'euros et des passifs éventuels comptabilisés pour un montant total 106 millions d'euros. L'écart d'acquisition n'est pas déductible fiscalement.

Au 31 décembre 2013, les principaux éléments de calcul provisoires étaient :

- les passifs éventuels, car le recensement des risques n'était pas achevé lors de la clôture des comptes au 31 décembre 2013 ;
- les actifs corporels, car l'estimation à la juste valeur de ces actifs était en cours ;
- les actifs incorporels, car les hypothèses retenues seront affinées en 2014.

Note 3 Information sectorielle

Le Groupe est organisé en cinq activités (*Partner*, *Infrastructure*, *Industry*, *IT*, *Buildings*). Les cinq activités sont les suivantes :

- **l'activité *Partner*** (ex-*Power*) propose des produits et des solutions basse tension sur tous les marchés finaux, avec notamment des fonctions de protection (disjoncteurs), des dispositifs de surveillance et de contrôle électrique, des compteurs électriques, des armoires électriques, des conduites électriques, des systèmes de correction du facteur de puissance, les produits LifeSpace (câblage électrique, connectivité réseau, systèmes de contrôles résidentiels et bâtiments et systèmes de gestion des câbles), la conversion et connexion aux énergies renouvelables et des installations de recharge des véhicules électriques ;
- **l'activité *Infrastructure*** combine l'ensemble des activités Moyenne Tension du Groupe, y compris celles d'Areva Distribution, ainsi que celles de Telvent ; l'activité est responsable des segments Pétrole & Gaz, Régies électriques et transport en ce qui concerne les solutions intégrées ;
- **l'activité *Industry*** inclut les activités d'Automatismes et contrôle industriel, est responsable de quatre segments de clients finaux (Constructeurs de Machines, Traitement de l'Eau, Mines & Métaux, Agroalimentaire) et inclut également l'activité Custom Sensors & Technologies (Capteurs & Actionneurs) ;
- **l'activité *IT*** inclut les activités d'Énergie sécurisée ; elle est responsable pour les solutions intégrées de trois segments de clients finaux (Centres de données, Finance, *Cloud computing* et Télécommunications) ;
- **l'activité *Buildings*** inclut les activités d'Automatismes du bâtiment et de sécurité et est responsable des segments de clients finaux Hôtels/Commerces, Hôpitaux, Laboratoires, Immobilier, Gouvernements/Enseignement.

Les éléments relatifs à la Direction Générale du Groupe et non rattachables à un secteur en particulier sont isolés dans une colonne "Coûts centraux".

Les informations données par secteur opérationnel sont identiques à celles présentées au Conseil d'Administration, qui a été identifié comme le "Principal Décideur Opérationnel" en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter et d'évaluation de la performance des segments. La mesure de la performance de chaque secteur utilisée principalement par le Conseil d'Administration est le résultat EBITA ajusté. Les rémunérations en actions ne sont pas allouées aux activités mais sont incluses dans la colonne "Coûts centraux". Le Conseil d'Administration n'examine pas les actifs et passifs par activité.

Les données par secteur suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

Ces informations sont commentées au chapitre 4 du Document de Référence (Rapport de Gestion).

3.1 – Informations par secteur opérationnel

31 décembre 2013

(en millions d'euros)	***Partner***	***Infrastructure***	***Industry***	***IT***	***Buildings***	**Coûts centraux**	**Total**
Chiffre d'affaires	8 476	5 728	4 311	3 442	1 594	-	**23 551**
EBITA ajusté*	1 801	560	833	650	94	(526)	**3 412**
EBITA ajusté (%)	*21,2 %*	*9,8 %*	*19,3 %*	*18,9 %*	*5,9 %*	-	***14,5 %***
Autres produits et charges d'exploitation	53	(17)	35	(5)	9	(2)	**73**
Charges de restructuration	(74)	(59)	(22)	(7)	(12)	(2)	**(176)**
EBITA	1 780	484	846	638	91	(530)	**3 309**
EBITA (%)	*21,0 %*	*8,4 %*	*19,6 %*	*18,5 %*	*5,7 %*	-	***14,1 %***

* *EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).*

La part des solutions dans le chiffre d'affaires s'élève à 40 % en 2013.

31 décembre 2012

(en millions d'euros)	*Partner*	*Infrastructure*	*Industry*	*IT*	*Buildings*	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	8 738	5 366	4 483	3 677	1 682	-	**23 946**
EBITA ajusté*	1 813	575	823	698	107	(501)	**3 515**
EBITA ajusté (%)	*20,7 %*	*10,7 %*	*18,4 %*	*19,0 %*	*6,4 %*	-	***14,7 %***
Autres produits et charges d'exploitation	17	(6)	(2)	(3)	(3)	(13)	**(10)**
Charges de restructuration	(84)	(32)	(21)	(4)	(12)	(11)	**(164)**
EBITA	1 746	537	800	691	92	(525)	**3 341**
EBITA (%)	*20,0 %*	*10,0 %*	*17,8 %*	*18,8 %*	*5,5 %*	-	***14,0 %***

* *EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).*

La part des solutions dans le chiffre d'affaires s'élève à 39 % en 2012.

3.2 – Informations par zone géographique

Les zones géographiques suivies par le Groupe sont les suivantes :

- Europe de l'Ouest ;
- Amérique du Nord (y compris Mexique) ;
- Asie-Pacifique ;
- Reste du monde (Europe de l'Est, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud).

Les actifs non courants incluent uniquement les écarts d'acquisition nets, les immobilisations corporelles et incorporelles nettes.

31 décembre 2013

	Europe de l'Ouest	*dont France*	Amérique du Nord	*dont USA*	Asie Pacifique	*dont Chine*	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par marché géographique	6 629	1 701	5 898	4 857	6 459	3 068	4 565	**23 551**
Actifs non courants	8 095	1 851	6 311	6 091	3 970	1 175	1 356	**19 732**

31 décembre 2012

	Europe de l'Ouest	*dont France*	Amérique du Nord	*dont USA*	Asie Pacifique	*dont Chine*	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par marché géographique	7 073	1 822	5 949	4 966	6 507	3 036	4 417	**23 946**
Actifs non courants	8 194	1 801	6 591	6 404	4 389	1 205	871	**20 045**

Par ailleurs, le Groupe suit la part des nouvelles économies dans le chiffre d'affaires :

	31/12/2013		31/12/2012		31/12/2011	
Chiffre d'affaires – Pays matures	13 429	57 %	14 186	59 %	13 512	60 %
Chiffre d'affaires – Nouvelles économies	10 122	43 %	9 760	41 %	8 833	40 %
TOTAL	**23 551**	**100 %**	**23 946**	**100 %**	**22 345**	**100 %**

3.3 – Degré de dépendance à l'égard des principaux clients

Aucun client ne représente individuellement plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé.

Note 4 Recherche et développement

Les frais de recherche et développement de l'exercice se répartissent comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Frais de recherche et développement en coûts des ventes	284	265
Frais de recherche et développement en frais de R&D [1]	535	507
Projets de développement capitalisés	326	286
TOTAL DES FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	**1 145**	**1 058**

(1) Dont 44 millions d'euros de crédit d'impôt recherche en 2013, 43 millions d'euros en 2012.

Les amortissements des projets de développement capitalisés s'élèvent à 147 millions d'euros sur l'exercice 2013, contre 133 millions d'euros sur l'exercice 2012.

Note 5 Dotations aux amortissements

Les charges d'exploitation incluent les dotations aux amortissements suivantes :

	31/12/2013	31/12/2012
Inclus dans le coût des ventes :		
Amortissements	(455)	(433)
Inclus dans les frais généraux et commerciaux :		
Amortissements	(150)	(150)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	**(605)**	**(583)**

De plus, le montant net des pertes de valeurs des actifs non courants s'élève à 51 millions d'euros.

Note 6 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation se décomposent de la façon suivante :

	31/12/2013	31/12/2012
Pertes de valeur des actifs corporels et incorporels	(11)	(16)
Plus-values sur cessions d'actifs	39	8
Moins-values sur cessions d'actifs et mises au rebut	(41)	(10)
Coûts liés aux acquisitions	(52)	(52)
Modifications des plans d'avantages au personnel	173	21
Autres	(35)	39
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	**73**	**(10)**

Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux principales acquisitions 2012 et 2013.

La ligne "Modifications des plans d'avantages au personnel" inclut principalement des reprises de provision aux États-Unis, en France et en Norvège.

La ligne "Autres" inclut notamment des provisions pour indemnités ou litiges au 31 décembre 2013. En 2012, cette ligne incluait principalement une reprise de provision pour indemnités ou litiges échue au 31 décembre 2012.

Note 7 Charges de restructuration

Les coûts de restructuration s'élèvent à 176 millions d'euros sur la période. Ils sont principalement liés à des réorganisations industrielles et des fonctions support en Europe (environ 127 millions d'euros) et aux Amériques (environ 25 millions d'euros).

Note 8 Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions

	31/12/2013	31/12/2012
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(218)	(224)
Pertes de valeur des incorporels liés aux acquisitions	-	(1)
Pertes de valeur des écarts d'acquisition	-	(250)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	**(218)**	**(475)**

La migration des marques du Groupe vers la marque Schneider Electric (projet *One Brand*) a conduit à amortir à compter du 1er janvier 2010 les marques Xantrex, TAC et MGE sur une durée de six ans. La charge d'amortissement correspondante s'élève à 61 millions d'euros sur l'exercice 2013.

L'activité *Buildings* a fait face en 2012 à un environnement de marché compliqué du fait du ralentissement du marché de la construction sur ses pays matures clés qui a impacté sa performance financière en 2012. Lors du test de dépréciation d'actifs, le Groupe avait donc été amené à enregistrer une perte de valeur du *goodwill* de l'UGT *Buildings* de 250 millions d'euros avant effet d'impôt en 2012.

Concernant les tests de dépréciation effectués en 2013, ceux-ci n'ont pas conduit à comptabiliser de perte de valeur.

L'analyse de sensibilité aux hypothèses de ce test ne conduirait pas à comptabiliser une perte de valeur dans l'une des hypothèses suivantes :

- en cas de hausse du taux d'actualisation de 0,5 point ;
- en cas de baisse du taux de croissance de 1 point ;
- en cas de baisse du taux de marge de 0,5 point ;

à l'exception de l'UGT *Buildings* dans les deux hypothèses suivantes :

- perte de valeur de 4 % des actifs en cas de hausse du taux d'actualisation de 0,5 point ;
- perte de valeur de 1 % des actifs en cas de baisse du taux de marge de 0,5 point.

Note 9 Autres produits et charges financiers

	31/12/2013	31/12/2012*
Résultat de change, net	(12)	(21)
Composante financière des charges de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	(69)	(84)
Dividendes reçus	7	12
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs disponibles à la vente	-	12
Ajustement à la juste valeur des actifs disponibles à la vente	(50)	-
Autres charges financières nettes	(35)	(16)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(159)**	**(97)**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée, comme mentionné dans la note 22 des annexes des comptes consolidés.*

Les dividendes sont essentiellement perçus sur les titres AXA avant 2013. La plus-value sur cession de titres de participation provient principalement de la cession des titres AXA en 2012. Les titres NVC Lighting ont été dépréciés en 2013 pour un montant de 50 millions d'euros, comme stipulé dans la note 15.

Note 10 Impôt sur les sociétés

Dès que les conditions réglementaires sont réunies, les sociétés du Groupe recourent à l'intégration fiscale. Schneider Electric SA a choisi cette option vis-à-vis de ses filiales françaises détenues directement ou indirectement par l'intermédiaire de Schneider Electric Industries SAS.

10.1 – Analyse de la charge d'impôt

	31/12/2013	31/12/2012*
Impôt courant		
France	(176)	(19)
Étranger	(562)	(657)
Total	**(738)**	**(676)**
Impôts différés		
France	108	24
Étranger	(35)	98
Total	**73**	**122**
PRODUIT/(CHARGE) D'IMPÔT	**(665)**	**(554)**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*

10.2 – Rapprochement entre impôt théorique et impôt effectif

	31/12/2013	31/12/2012*
Résultat net (part du Groupe)	**1 888**	**1 813**
(Charge) / Produit d'impôt	(665)	(554)
Intérêts minoritaires	(77)	(87)
Résultat des sociétés mises en équivalence	22	34
Résultat avant impôt	**2 608**	**2 420**
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
Éléments en rapprochement :		
Charge d'impôt théorique	**(898)**	**(833)**
Écart de taux France/Étranger	191	257
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt	150	118
Effets des déficits fiscaux	(35)	(10)
Autres différences permanentes	(73)	(86)
(Charge) / Produit net d'impôt réel	(665)	(554)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**25,5 %**	**22,9 %**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*

Note 11 Écarts d'acquisition

11.1 – Principaux écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition du Groupe sont présentés ci-dessous par segment :

	31/12/2013 net	31/12/2012 net
Partner	3 717	3 943
Industry	2 139	2 244
Buildings	1 429	1 469
IT	2 890	3 015
Infrastructure	2 737	2 233
TOTAL	**12 912**	**12 904**

L'écart d'acquisition de Square D a été affecté selon une clé représentant les résultats opérationnels par segment :

	Partner	*Industry*
Square D Company	82 %	18 %

11.2 – Mouvements de la période

Les principaux mouvements de l'année sont récapitulés dans le tableau suivant :

	31/12/2013	31/12/2012
Écarts d'acquisition nets à l'ouverture	**12 904**	**12 773**
Acquisitions	607	195
Cessions	(12)	-
Perte de valeur	-	(250)
Effet des variations de change	(587)	(108)
Reclassement/Affectation	-	294
Écarts d'acquisition nets à la clôture	**12 912**	**12 904**
Dont pertes de valeur cumulées à la clôture	**(395)**	**(413)**

Acquisitions

Le Groupe dispose d'un délai de 12 mois après la date d'acquisition pour finaliser l'affectation des écarts d'acquisition de ces entités. Les écarts d'acquisition correspondants sont donc provisoires.

Les écarts d'acquisition générés par les acquisitions réalisées en 2013 s'élèvent à 607 millions d'euros et correspondent principalement au groupe russe Electroshield – TM Samara. Les écarts d'acquisition générés par les acquisitions réalisées en 2012 s'élèvent à 195 millions d'euros et correspondent en partie au groupe anglais M&C Energy Group.

Perte de valeur

Les tests de dépréciation effectués sur l'ensemble des UGT du Groupe n'ont pas conduit à comptabiliser une perte de valeur.

Autres variations

Les variations de taux de change concernent principalement les écarts d'acquisition en dollars américains.

Note 12 Immobilisations incorporelles

12.1 – Variation des immobilisations incorporelles

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
VALEURS BRUTES					
Situation au 31/12/2011	**2 786**	**827**	**1 292**	**1 915**	**6 820**
Acquisitions	4	21	286	4	**315**
Cessions/mises au rebut	-	(48)	(43)	(50)	**(141)**
Écarts de conversion	(56)	(3)	(25)	(16)	**(100)**
Reclassement	2	(33)	37	11	**17**
Variation de périmètre et divers	13	36	(15)	29	**63**
Situation au 31/12/2012	**2 749**	**800**	**1 532**	**1 892**	**6 974**
Acquisitions	-	18	326	5	**349**
Cessions/mises au rebut	-	(12)	(3)	-	**(15)**
Écarts de conversion	(143)	(16)	(59)	(78)	**(296)**
Reclassement	-	33	(31)	(19)	**(17)**
Variation de périmètre et divers	-	-	(2)	(1)	**(3)**
Situation au 31/12/2013	**2 606**	**823**	**1 763**	**1 800**	**6 992**

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR					
Situation au 31/12/2011	**(257)**	**(616)**	**(483)**	**(760)**	**(2 116)**
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(64)	(58)	(138)	(145)	**(405)**
Reprises d'amortissements	-	49	12	-	**61**
Écarts de conversion	5	3	15	15	**38**
Reclassement	-	31	(30)	1	2
Variation de périmètre et divers	-	(42)	37	(30)	**(35)**
Situation au 31/12/2012	**(316)**	**(633)**	**(587)**	**(919)**	**(2 455)**
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(59)	(55)	(149)	(149)	**(412)**
Reprises d'amortissements	12	18	4	(13)	**21**
Écarts de conversion	4	13	31	44	**92**
Reclassement	(1)	2	(11)	16	**6**
Variation de périmètre et divers	-	-	2	-	**2**
Situation au 31/12/2013	**(360)**	**(655)**	**(710)**	**(1 021)**	**(2 746)**

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
VALEURS NETTES					
Au 31/12/2011	**2 529**	**211**	**809**	**1 155**	**4 704**
Au 31/12/2012	**2 433**	**167**	**945**	**974**	**4 519**
Au 31/12/2013	**2 246**	**168**	**1 053**	**779**	**4 246**

En 2013, l'augmentation des actifs incorporels est principalement liée aux projets de développement capitalisés pour 326 millions d'euros.

En 2012, les variations de périmètre des actifs incorporels incluent essentiellement des actifs incorporels reconnus sur le groupe Telvent (250 millions d'euros), sur le groupe Leader & Harvest (85 millions d'euros) et sur le groupe Steck (23 millions d'euros) acquis en 2011, sur le groupe M&C Energy Group (19 millions d'euros) acquis en 2012.

Les amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles, hors *goodwill*, retraités dans le tableau de flux de trésorerie s'analysent comme suit :

Impact sur la trésorerie	31/12/2013	31/12/2012
Amortissements des immobilisations incorporelles	412	420
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et autres	-	(15)
TOTAL*	**412**	**405**

* *dont amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles liés aux acquisitions pour 218 millions d'euros sur l'exercice 2013 et pour 225 millions d'euros sur l'exercice 2012 (cf. note 8).*

12.2 – Marques

À la clôture de l'exercice, les principales marques reconnues sont les suivantes :

	31/12/2013	31/12/2012
APC	1 333	1 406
PELCO	362	380
Clipsal	165	200
MGE	67	100
TAC	41	63
Juno	83	87
Digital	38	48
Autres	157	149
TOTAL NET	**2 246**	**2 433**

Les marques reconnues sur les acquisitions 2011 (Telvent, Luminous, Steck) s'élèvent à 70 millions d'euros dans la ligne Autres.

La migration des marques du Groupe vers la marque Schneider Electric (projet *One Brand*) a conduit à amortir à compter du 1er janvier 2010 les marques Xantrex, TAC et MGE sur une durée de six ans. La charge d'amortissement correspondante s'élève à 61 millions d'euros sur l'exercice.

Note 13 Immobilisations corporelles

13.1 – Variation des immobilisations corporelles

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS BRUTES					
Situation au 31/12/2011	**222**	**1 732**	**3 822**	**912**	**6 688**
Acquisitions	-	78	148	262	**488**
Cessions/mises au rebut	(7)	(32)	(137)	(111)	**(287)**
Écarts de conversion	(4)	(13)	(21)	(4)	**(41)**
Reclassement	-	31	105	(127)	**9**
Variation de périmètre et divers	(1)	(14)	(5)	10	**(10)**
Situation au 31/12/2012	**210**	**1 782**	**3 912**	**942**	**6 846**
Acquisitions	3	65	140	265	**473**
Cessions/mises au rebut	(3)	(74)	(102)	(58)	**(237)**
Écarts de conversion	(8)	(61)	(128)	(50)	**(247)**
Reclassement	(1)	14	108	(143)	**(22)**
Variation de périmètre et divers	4	19	71	11	**105**
Situation au 31/12/2013	**205**	**1 745**	**4 001**	**967**	**6 918**

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR					
Situation au 31/12/2011	**(15)**	**(792)**	**(2 802)**	**(506)**	**(4 115)**
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(10)	(75)	(257)	(60)	**(402)**
Reprises d'amortissements	-	21	174	64	**259**
Écarts de conversion	-	5	9	3	**17**
Reclassement	-	(5)	2	(1)	**(4)**
Variation de périmètre et divers	-	12	9	-	**21**
Situation au 31/12/2012	**(25)**	**(834)**	**(2 865)**	**(500)**	**(4 224)**
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(1)	(83)	(263)	(61)	**(408)**
Reprises d'amortissements	-	52	100	30	**182**
Écarts de conversion	-	22	81	26	**129**
Reclassement	-	7	(2)	4	**9**
Variation de périmètre et divers	-	(1)	(25)	(6)	**(32)**
Situation au 31/12/2013	**(26)**	**(837)**	**(2 974)**	**(507)**	**(4 344)**

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS NETTES					
Au 31/12/2012	**185**	**948**	**1 047**	**442**	**2 622**
Au 31/12/2013	**179**	**908**	**1 027**	**460**	**2 574**

Les reclassements correspondent principalement aux mises en service d'immobilisations.

L'impact cash des acquisitions d'immobilisations corporelles se détaille comme suit :

Impact cash des acquisitions d'immobilisations corporelles	31/12/2013	31/12/2012
Augmentation des immobilisations corporelles	(473)	(488)
Variation des créances et dettes liées aux immobilisations corporelles	-	16
TOTAL	**(473)**	**(472)**

Les amortissements et pertes de valeur des immobilisations corporelles retraités dans le tableau des flux de trésorerie s'analysent comme suit :

Impact sur la trésorerie	31/12/2013	31/12/2012
Amortissements des immobilisations corporelles	408	394
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-	8
TOTAL	**408**	**402**

13.2 – Locations-financement

Les immobilisations corporelles comprennent les immobilisations en location-financement suivantes :

	31/12/2013	31/12/2012
Terrains	1	1
Constructions	30	45
Installations techniques, matériels et outillages et autres	31	31
Autres immobilisations corporelles	2	2
Amortissements cumulés	(41)	(68)
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	**23**	**11**

Les engagements de loyers futurs minimaux des immobilisations en location-financement au 31 décembre 2013 se détaillent comme suit :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	4	5
Plus d'un an et moins de cinq ans	6	10
Cinq ans et plus	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**10**	**15**
Effet d'actualisation	5	
Paiements minimaux actualisés	**15**	

13.3 – Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Loyers	109	121
Loyers conditionnels	-	-
Sous-location	3	4
TOTAL CHARGE LOCATIVE	**112**	**125**

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2013 :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	107	106
Plus d'un an et moins de cinq ans	257	244
Cinq ans et plus	67	57
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**431**	**407**
Effet d'actualisation	(24)	
Paiements minimaux actualisés	**407**	

Note 14 Participations dans les entreprises associées

Le détail des titres mis en équivalence s'analyse comme suit :

	% de détention		Participation nette		Quote-part de résultat	
	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012
Delta Dore Finance	20,0 %	20,0 %	15	16	1	1
Electroshield – TM Samara [1]	-	50,0 %	-	303	4	17
Sunten Electric Equipment [2]	40,0 %	50,0 %	78	100	5	5
Fuji Electric FA Components & Systems	36,8 %	36,8 %	74	86	12	12
Autres	N/A	N/A	5	6	-	(1)
TOTAL	**-**	**-**	**172**	**511**	**22**	**34**

(1) Depuis l'acquisition complémentaire de 50 % d'Electroshield – TM Samara le 28 mars 2013, Electroshield – TM Samara est consolidé en intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe. L'impact au compte de résultat 2013 correspond à la mise en équivalence de cette société jusqu'au 28 mars 2013.

(2) En date du 27 décembre 2013, Schneider Electric a diminué sa participation de 10 % dans Sunten Electric Equipment par cession d'actions.

Note 15 Actifs financiers

15.1 – Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente, essentiellement constitués de titres de participation, sont détaillés ci-dessous :

		31/12/2013			31/12/2012
	% détenu	Valeur brute	Réévaluation/ dépréciation	Juste valeur	Juste valeur
I – Titres cotés					
NVC Ligthing	9,2 %	108	(48)	60	57
Gold Peak Industries Holding Ltd	4,4 %	6	(4)	3	3
Total titres cotés		**114**	**(52)**	**63**	**60**
II – Titres non cotés					
FCPR SEV1	100 %	37	13	50	70
SCL Elements Inc. (1)	100 %	-	-	-	20
SE Buildings Energy Efficiency (1)	100 %	16	-	16	17
FCPR Aster II (part A et part B) (2)	100 %	14	(3)	11	-
Inversion	35 %	10	-	10	10
FCPR SESS	100 %	10	-	10	3
Autres (3)		15	(11)	4	33
Total titres non cotés		**102**	**(1)**	**101**	**153**
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE		**216**	**(53)**	**164**	**213**

(1) Sociétés acquises en 2012.
(2) Participation incluse sur la ligne FCPR SEV1 en 2012.
(3) Valeur brute unitaire inférieure à 5 millions d'euros.

La juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente correspond au cours de clôture pour les titres cotés sur un marché actif.

Les titres NVC Lighting ont été acquis en juillet 2011 dans le cadre d'un partenariat permettant à Schneider Electric un accès exclusif aux canaux de distribution diffus et bien établis de NVC Lighting. La variation cumulée de juste valeur de ces titres, déterminée sur la base du cours de Bourse et s'élevant à une perte de 48 millions d'euros au taux de clôture (50 millions d'euros au taux de la période) au 31 décembre 2013, a été comptabilisée en résultat en Autres charges financières.

15.2 – Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants s'élèvent à 127 millions d'euros au 31 décembre 2013.

15.3 – Actifs financiers courants

Les actifs financiers courants s'élèvent à 28 millions d'euros au 31 décembre 2013 et sont composés de placements de trésorerie non monétaires.

Note 16 Impôts différés par nature

La ventilation des impôts différés par nature est détaillée ci-dessous :

	31/12/2013	31/12/2012*
Impôts différés – Actif		
Déficits et crédits d'impôt reportables	450	354
Provisions pour retraite et engagements similaires	484	609
Pertes de valeur des créances clients et des stocks	169	166
Provisions et charges à payer non déductibles	48	59
Autres	602	551
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	**1 753**	**1 739**
Impôts différés – Passif		
Différentiel entre amortissement comptable et fiscal	(113)	(82)
Marques et autres immobilisations incorporelles	(276)	(321)
Dépenses de R&D capitalisées	(72)	(60)
Autres	(533)	(551)
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**(994)**	**(1 014)**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*

Les reports déficitaires activés au 31 décembre 2013 sont localisés majoritairement en France (326 millions d'euros).

Note 17 Stocks et en-cours

L'évolution des stocks au bilan consolidé est la suivante :

	31/12/2013	31/12/2012
Valeur brute :		
Matières premières	1 354	1 478
En-cours de production	281	323
Produits intermédiaires et finis	1 306	1 512
Marchandises	378	67
En-cours Solutions	94	106
VALEUR BRUTE DES STOCKS	**3 413**	**3 486**
Perte de valeur :		
Matières premières	(204)	(200)
En-cours de production	(8)	(8)
Produits intermédiaires et finis	(152)	(169)
Marchandises	(10)	(13)
En-cours Solutions	(5)	(7)
PERTE DE VALEUR	**(379)**	**(396)**
Valeur nette :		
Matières premières	1 150	1 279
En-cours de production	273	315
Produits intermédiaires et finis	1 154	1 342
Marchandises	368	54
En-cours Solutions	89	100
VALEUR NETTE DES STOCKS	**3 034**	**3 090**

Note 18 Clients et créances d'exploitation

	31/12/2013	31/12/2012
Créances clients	5 153	5 310
Clients, effets à recevoir	184	193
Avances fournisseurs	91	92
Clients et créances d'exploitation, brutes	**5 428**	**5 595**
Pertes de valeur	(346)	(306)
Clients et créances d'exploitation, nettes	**5 082**	**5 289**
dont :		
Non échues	4 235	4 291
Retard n'excédant pas un mois	337	395
Retard compris entre un et deux mois	175	187
Retard compris entre deux et trois mois	87	88
Retard compris entre trois et quatre mois	61	76
Retard supérieur à quatre mois	187	252
CLIENTS ET CRÉANCES D'EXPLOITATION, NETTES	**5 082**	**5 289**

Les créances clients résultent des ventes aux clients finaux, lesquels sont géographiquement et économiquement largement répartis. En conséquence, le Groupe estime qu'il n'existe pas de concentration majeure du risque de crédit.

Par ailleurs, le Groupe applique une politique de prévention du risque client, notamment par un recours important à l'assurance-crédit et autres formes de garantie applicables au poste client.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique les variations des provisions pour dépréciation des créances à court et long termes :

	31/12/2013	31/12/2012
Provisions pour dépréciation en début d'exercice	**(306)**	**(259)**
Dotations de l'exercice aux provisions	(58)	(53)
Reprise de provisions pour dépréciation avec utilisation	38	22
Reprise de provisions pour dépréciation sans utilisation	11	2
Écarts de conversion	16	3
Autres	(47)	(21)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**(346)**	**(306)**

Note 19 Autres créances et charges constatées d'avance

	31/12/2013	31/12/2012
Autres débiteurs	298	308
Autres créances fiscales	686	641
Instruments dérivés	190	170
Charges constatées d'avance	194	172
TOTAL	**1 368**	**1 291**

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2013	31/12/2012
Valeurs mobilières de placement	2 193	1 720
Titres de créances négociables et dépôts court terme	342	443
Disponibilités	2 993	1 574
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	**5 528**	**3 737**
Découverts et encours bancaires	(140)	(120)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NETS	**5 388**	**3 617**

Des cessions sans recours de créances clients ont eu lieu sur le second semestre 2013 pour un total de 132 millions d'euros, à comparer à 112 millions d'euros sur le second semestre 2012.

Note 21 Capitaux propres

21.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2013 est de 2 247 832 092 euros représenté par 561 958 023 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Au 31 décembre 2013, le nombre total de droits de vote attachés aux 561 958 023 actions composant le capital est de 609 815 400.

La gestion du capital de Schneider Electric vise à :

- assurer la liquidité du Groupe ;
- optimiser sa structure financière ;
- optimiser son coût moyen pondéré du capital.

Elle doit permettre au Groupe d'avoir accès dans les meilleures conditions possibles aux différents marchés de capitaux. Les éléments de décision peuvent être des objectifs de bénéfice net par action, de *rating* ou d'équilibre de bilan. Enfin, la mise en œuvre des décisions peut dépendre des conditions spécifiques de marché.

Évolution du capital

Depuis le 31 décembre 2011, le capital a évolué comme suit :

	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital *(en euros)*
Capital au 31/12/2011	**548 943 024**	**2 195 772 096**
Exercice d'options	2 952 154	11 808 616
Augmentation de capital à destination des salariés	3 521 836	14 087 344
Capital au 31/12/2012	**555 417 014**	**2 221 668 056**
Exercice d'options	3 788 938	15 155 752
Augmentation de capital à destination des salariés	2 752 071	11 008 284
CAPITAL AU 31/12/2013	**561 958 023**	**2 247 832 092**

Par ailleurs, l'exercice des options et les augmentations de capital ont fait augmenter les primes d'émission d'un montant de 208 536 503 euros.

21.2 – Actionnariat

	31/12/2013				31/12/2012	
	Capital %	Nombre d'actions	Droits de vote %	Nombre de droits de vote	Capital %	Droits de vote %
Capital Group Companies [1]	5,4	30 561 902	5,0	30 561 902	7,5	6,9
CDC	3,4	19 239 002	6,2	37 693 092	3,7	6,5
Salariés	4,2	23 536 150	6,5	39 590 106	4,4	6,8
Autocontrôle	0,0	1 058	-	-	0,0	
Autodétention	1,4	7 941 129	-	-	1,5	
Public	85,6	480 678 782	81,0	494 028 113	82,9	78,4
TOTAL	**100,0**	**561 958 023**	**100,0**	**609 815 400** [2]	**100,0**	**100,0**

(1) À la meilleure connaissance de la Société.
(2) Nombre de droits de vote résultant de l'article 223-11 du RG AMF qui inclut les actions privées de droit de vote.

Au 31 décembre 2013, il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

21.3 – Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions retenues

	31/12/2013		31/12/2012	
(en milliers d'actions)	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Actions ordinaires*	550 682	550 682	543 042	543 042
Actions gratuites	-	3 459	-	3 281
Options de souscription	-	1 176	-	1 376
Nombre moyen pondéré d'actions	**550 682**	**555 316**	**543 042**	**547 698**

* *Net de l'autodétention et de l'autocontrôle.*

Résultat net par action

	31/12/2013		31/12/2012*	
(en euros)	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Résultat avant impôt	4,74	4,70	4,46	4,42
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**3,43**	**3,40**	**3,34**	**3,31**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*

21.4 – Dividendes versés et proposés

Au titre de l'exercice 2012, le Groupe a versé en 2013 un dividende d'un montant de 1,87 euro par action de 4 euros de nominal, soit un montant global de 1 054 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2011, le Groupe a versé en 2012 un dividende d'un montant de 1,70 euro par action de 4 euros de nominal, soit un montant global de 919 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2010, le Groupe a versé en 2011 un dividende d'un montant de 1,60 euro par action de 4 euros de nominal, soit un montant global de 856 millions d'euros.

Le dividende proposé à l'assemblée générale du 6 mai 2014 au titre de l'exercice 2013 s'élève à 1,87 euro par action de 4 euros de nominal. À la clôture de l'exercice 2013, le montant des réserves distribuables de la société tête de Groupe Schneider Electric SA s'élève à 7 965 millions d'euros (8 563 millions d'euros au 31 décembre 2012), hors résultat net de l'exercice.

21.5 – Paiements sur la base d'actions

Renseignements relatifs aux plans d'options et d'actions gratuites en cours

Le conseil d'administration de Schneider Electric SA puis le directoire ont mis en place des plans d'options et d'actions gratuites au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe, dont les principales caractéristiques au 31 décembre 2013 sont les suivantes :

Plans d'options

N° du plan	Date du conseil	Type de plan [1]	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix d'exercice *(en euros)*	Nombre d'options accordées à l'origine	Options annulées en raison de la non-atteinte des objectifs
18	24/03/2000	A	24/03/2003	23/03/2008	32,62	2 842 400	1 373 200
19	04/04/2001	S	04/04/2005	03/04/2009	34,06	3 115 700	N/A [2]
20	12/12/2001	S	12/12/2005	11/12/2009	25,63	3 200 000	333 600
21	05/02/2003	S	05/02/2007	04/02/2011	22,60	4 000 000	283 800
22	05/02/2003	S	05/06/2003	04/02/2011	22,60	222 000	N/A [2]
23	06/05/2004	S	01/10/2004	05/05/2012	27,77	214 000	N/A [2]
24	06/05/2004	S	06/05/2008	05/05/2012	27,77	4 121 400	188 600
25	12/05/2005	S	01/10/2005	11/05/2013	28,23	277 000	N/A [2]
26	28/06/2005	S	28/06/2009	27/06/2013	30,09	4 007 600	-
27	01/12/2005	S	01/12/2009	30/11/2013	35,70	3 229 800	-
28	21/12/2006	S	21/12/2010	20/12/2016	40,67	2 514 240	-
29	23/04/2007	S	23/04/2011	22/04/2017	48,52	166 300	-
30	19/12/2007	S	19/12/2011	18/12/2017	46,00	1 889 852	980 926
31	05/01/2009	S	05/01/2013	04/01/2019	26,06	1 358 000	-
32	21/08/2009	S	21/08/2013	20/08/2019	31,30	10 000	-
33	21/12/2009	S	21/12/2013	20/12/2019	37,92	1 652 686	-
TOTAL						**32 820 978**	**3 160 126**

(1) S = plan d'options de souscription/A = plan d'options d'achat.
(2) Non applicable en l'absence de critères de levée d'options.

Les plans d'options répondent aux règles suivantes :

- l'exercice des options est généralement subordonné à des conditions d'appartenance au Groupe et d'atteinte des critères de performance ;
- la durée de vie des options est de huit à dix ans ;
- la période d'acquisition des droits est de trois ou quatre ans aux États-Unis et de quatre ans pour le reste du monde.

Plans d'actions gratuites

N° du plan	Date du conseil	Date d'acquisition	Point de départ de cession	Nombre d'actions accordées à l'origine	Actions annulées en raison de la non-atteinte des objectifs
1	21/12/2006	21/12/2009	21/12/2011	104 012	-
2	23/04/2007	23/04/2010	23/04/2012	4 428	-
3	19/12/2007	19/12/2010	19/12/2012	132 788	69 434
4	19/12/2007	19/12/2011	19/12/2011	114 500	58 176
5	05/01/2009	05/01/2012	05/01/2014	287 430	-
6	05/01/2009	05/01/2013	05/01/2013	424 702	-
7	21/08/2009	21/08/2012	21/08/2014	2 500	-
8	21/12/2009	21/12/2011	21/12/2013	319 506	-
9	21/12/2009	21/12/2013	21/12/2013	780 790	-
10	17/12/2010	17/03/2013	17/03/2015	665 524	11 409
11	17/12/2010	17/12/2014	17/12/2014	1 161 696	17 237
10 *bis*	26/07/2011	26/07/2013	26/07/2015	3 000	48
11 *bis*	26/07/2011	26/07/2015	26/07/2015	5 882	94
12	26/07/2011	26/07/2015	26/07/2015	19 850	-
13	16/12/2011	16/12/2013	16/12/2015	645 443	-
14	16/12/2011	16/12/2015	16/12/2015	1 386 800	-
13 *ter*	27/07/2012	27/07/2014	27/07/2016	625	-
14 *ter*	27/07/2012	27/07/2016	27/07/2016	1 500	-
15	28/03/2013	28/03/2015	28/03/2017	645 550	-
16	28/03/2013	28/03/2017	28/03/2017	1 844 830	-
15 *bis*	24/10/2013	24/10/2015	26/10/2017	4 500	-
16 *bis*	24/10/2013	24/10/2017	24/10/2017	19 600	-
TOTAL				**8 575 456**	**156 398**

Les plans d'actions gratuites répondent aux règles suivantes :

- l'attribution des actions gratuites est généralement subordonnée à des conditions d'appartenance au Groupe et d'atteinte des critères de performance ;
- la période d'acquisition des actions est de deux à quatre ans ;
- la période de conservation des actions est de zéro à deux ans.

Évolution du nombre d'options et d'actions gratuites

Évolution du nombre d'options

N° du plan	Nombre d'options restant à lever au 31/12/2012	Nombre d'options exercées et/ou créées au cours de l'exercice	Nombre d'options annulées au cours de l'exercice (1)	Nombre d'options restant à lever au 31/12/2013
25	27 610	(10 440)	(17 170)	-
26	431 591	(339 571)	(92 020)	-
27	1 106 285	(967 703)	(138 582)	-
28	1 347 548	(470 595)	(9 898)	867 055
29	110 900	(28 025)	(12 000)	70 875
30	711 240	(229 933)	(4 480)	476 827
31	1 075 770	(516 611)	(1 800)	557 359
32	10 000	(10 000)	-	-
33	1 565 526	(187 942)	(41 470)	1 336 114
TOTAL	**6 386 470**	**(2 760 820)**	**(317 420)**	**3 308 230**

(1) Après avoir tenu compte des annulations (critères de performance non atteints ou non-exercice de l'option par les salariés).

L'exercice des options des plans 26 à 33, ainsi que des SARs, est généralement subordonné à une condition d'appartenance au Groupe et à l'atteinte d'objectifs annuels basés sur des indicateurs financiers.

Au titre des levées d'options de souscription des plans d'options en cours, Schneider Electric SA a créé 3 788 938 actions sur l'année 2013.

Évolution du nombre d'actions gratuites

N° du plan	Attribution d'actions gratuites au 31/12/2012	Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	Nombre d'actions à acquérir au 31/12/2013
6	362 796	(357 420)	(5 376)	-
7	-	-	-	-
8	-	-	-	-
9	713 890	(670 698)	(43 192)	-
10	657 952	(646 543)	(11 409)	-
11	1 106 826	-	(69 125)	1 037 701
10 *bis*	3 000	(2 952)	(48)	-
11 *bis*	5 882	-	(94)	5 788
12	19 850	-	-	19 850
13	646 743	-	(10 500)	636 243
13 *ter*	625	-	-	625
14	1 354 386	-	(61 615)	1 292 771
14 *ter*	600	900	-	1 500
15	-	645 550	(5 600)	639 950
15 *bis*	-	4 500	-	4 500
16	-	1 844 830	(47 350)	1 797 480
16 *bis*	-	19 600	-	19 600
TOTAL	**4 872 550**	**4 191 193**	**(254 309)**	**5 456 008**

L'acquisition des actions gratuites est généralement subordonnée à une condition d'appartenance au Groupe et à l'atteinte d'objectifs annuels basés sur des indicateurs financiers.

21.5.1 Valorisation des paiements fondés sur des actions

Valorisation des options

Conformément aux principes énoncés en note 1.20, les plans ont été évalués sur la base d'une durée de vie estimée des options comprise entre sept et dix ans, et selon les principales hypothèses suivantes :

- taux de volatilité attendue compris entre 20 et 28 %, correspondant à la volatilité historique écrêtée ;
- taux de distribution du résultat fixé entre 3,0 et 4,5 % ;
- taux d'actualisation compris entre 2,9 et 4,5 % et correspondant à un taux sans risque sur la durée des plans (source : Bloomberg).

Sur la base de ces hypothèses, la charge comptabilisée en frais généraux et commerciaux au titre des plans mis en place postérieurement au 7 novembre 2002 se répartit comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Plan 31	-	1
Plan 32	0	-
Plan 33	3	3
TOTAL	**3**	**4**

Valorisation des actions gratuites

Conformément aux principes énoncés en note 1.20, les plans ont été évalués sur la base d'une durée de vie estimée des actions comprise entre quatre et cinq ans, et selon les principales hypothèses suivantes :

- taux de distribution du résultat fixé entre 3,0 et 4,5 % ;
- taux d'actualisation compris entre 1,6 et 4,5 % et correspondant à un taux sans risque sur la durée des plans (source : Bloomberg).

Sur la base de ces hypothèses, la charge comptabilisée en frais généraux et commerciaux au titre des plans mis en place postérieurement au 7 novembre 2002 se répartit comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Plan 5	-	-
Plan 6	-	1
Plan 7	-	-
Plan 8	-	-
Plan 9	4	5
Plan 10	2	14
Plan 11	11	12
Plan 10 *bis*	0	-
Plan 11 *bis*	0	-
Plan 12	0	-
Plan 13	10	11
Plan 14	9	10
Plan 15	12	-
Plan 15 *bis*	0	-
Plan 16	15	-
Plan 16 *bis*	0	-
TOTAL	**63**	**53**

21.5.2 Plan mondial d'actionnariat salarié

Le Groupe Schneider Electric offre à ses employés la possibilité de devenir actionnaires grâce à des émissions d'actions qui leur sont réservées. Dans les pays qui satisfont aux exigences légales et fiscales, deux possibilités d'investissement sont proposées : le plan d'actionnariat classique et le plan avec effet de levier.

Dans le plan classique, les employés investissent dans des actions du Groupe à un cours préférentiel par rapport aux actions libres (décote de 15 à 20 % selon les pays). Ces actions ne peuvent être cédées par le salarié pendant une période incompressible de cinq années, sauf cas de sortie anticipée prévus par la loi. La charge IFRS 2 mesurant "l'avantage" offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant dans un premier temps à vendre à terme les actions incessibles à cinq ans, et à acheter dans un second temps un même nombre d'actions au comptant (donc par définition cessibles à tout moment), en finançant cet achat par un prêt amortissable *in fine*.

Cette stratégie vise à refléter le coût subi par le salarié sur la période d'indisponibilité pour se libérer du risque de portage des actions souscrites dans le cadre du plan classique. Le coût d'emprunt est celui auquel ont accès les employés, seuls acteurs potentiels de ce marché : il repose sur un taux moyen offert par différents organismes de crédit pour des crédits de trésorerie prenant la forme d'un prêt personnel ordinaire non affecté sans faculté de renouvellement pour une durée maximale de cinq ans, octroyé à un client personne physique présentant un profil de risque moyen.

Dans le plan avec effet de levier, le Groupe offre également la possibilité d'une souscription à un cours préférentiel par rapport aux actions libres (décote de 15 à 20 % selon les pays). Ces plans proposent cependant un profil de gain différent dans la mesure où une banque tierce complète l'investissement de l'employé de telle sorte que le montant investi au total est un multiple du montant payé par l'employé. Le total est investi dans des actions du Groupe à un cours décoté. La banque transforme ainsi la décote cédée par le salarié en ressource pour lui offrir un profil de gain particulier, consistant à sécuriser l'apport personnel du salarié et à lui offrir une indexation à la hausse (facteur de 4,4 en 2013) sur un nombre leveragé d'actions auxquelles le salarié souscrit directement.

Pour les plans à effet de levier, la charge IFRS 2 est évaluée, comme pour les plans classiques, par référence à la juste valeur d'une décote sur titres incessibles (voir modalités ci-dessus), complétée par l'avantage que constitue l'intermédiation de l'émetteur dans l'appel d'offres des plans à effet de levier. L'intermédiation de l'émetteur permet en effet aux salariés de bénéficier de cotations de volatilité de type institutionnel et non de cours "au détail" de volatilité que le salarié aurait obtenu auprès de sa banque de détail pour répliquer le montage financier. Ce différentiel de volatilité est traduit en équivalent décote : il mesure le gain d'opportunité offert au salarié sur les plans à effet de levier.

En ce qui concerne la période du 1er janvier au 30 juin 2013, le Groupe a proposé le 5 juin 2013 à ses salariés, au titre de la politique d'actionnariat salarié du Groupe, de souscrire à une augmentation de capital réservée à un cours de 50,89 euros ou 47,90 euros selon les pays (décoté de 15 à 20 % par rapport au cours de référence de 59,87 euros calculé sur une moyenne des cours d'ouverture sur les 20 jours précédant la date de décision du conseil d'administration).

2,7 millions d'actions ont été souscrites, soit une augmentation de capital de 133 millions d'euros réalisée le 11 juillet 2013. Compte tenu de l'évolution des hypothèses de valorisation et plus particulièrement du *spread* de taux particulier, le coût d'incessibilité en 2013 est, depuis 2012, supérieur à la charge de décote, conduisant le Groupe à ne pas reconnaître de charge au titre de l'opération.

Les tableaux ci-dessous présentent les principales caractéristiques des plans, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation pour les exercices 2013 et 2012.

	Année 2013		Année 2012	
Plans classiques	**En %**	**Valeur**	**En %**	**Valeur**
Caractéristiques des plans				
Maturité des plans *(en années)*		5		5
Prix de référence *(en euros)*		59,87		43,12
Prix de souscription *(en euros)* :				
entre		50,89		36,66
et		47,90		34,50
Décote faciale :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	20,0 %		20,0 %	
Montant souscrit par les salariés		98,0		75,9
Montant global souscrit		98,0		75,9
Nombre total d'actions souscrites *(millions d'actions)*		2		2,1
Hypothèses de valorisation				
Taux d'emprunt du participant au marché *(in fine)* (1)	4,8 %		5,5 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	0,8 %		1,5 %	
Taux d'emprunt des titres annuel *(repo)*	1,0 %		1,0 %	
(a) Valeur de la décote :				
entre	15,0 %	8,4	15,0 %	6,4
et	20,0 %	12,7	20,0 %	10,0
(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché	**26,3 %**	**31,3**	**26,2 %**	**24,1**
Coût global pour le Groupe (a-b)		**0**		**0**
Sensibilités				
• diminution du taux d'emprunt du participant au marché (2)	(0,5 %)	3,4	(0,5 %)	2,5

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

(1) Taux moyen offert pour des crédits de trésorerie sous la forme d'un prêt personnel ordinaire non affecté, sans faculté de renouvellement, pour une durée de cinq ans à une personne physique présentant un profil de risque moyen.

(2) Une diminution du taux d'emprunt du participant au marché diminue le coût d'incessibilité et de ce fait augmente la charge comptable pour l'émetteur.

Plans à effet de levier	Année 2013		Année 2012	
	En %	Valeur	En %	Valeur
Caractéristiques des plans				
Maturité des plans *(en années)*		5		5
Prix de référence *(en euros)*		59,87		43,12
Prix de souscription *(en euros)* :				
entre		50,89		36,66
et		47,90		34,50
Décote faciale :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	20,0 %		20,0 %	
Montant souscrit par les salariés		3,5		4,8
Montant global souscrit		35,4		47,8
Nombre total d'actions souscrites *(millions d'actions)*		0,7		1,4
Hypothèses de valorisation				
Taux d'emprunt du participant au marché *(in fine)* (1)	4,8 %		5,5 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	0,8 %		1,5 %	
Taux de dividende annuel	3,0 %		3,0 %	
Taux d'emprunt des titres annuel *(repo)*	1,0 %		1,0 %	
Spread de volatilité détail/institutionnel	5,0 %		5,0 %	
(a) Valeur de la décote :				
entre	15,0 %	0	15,0 %	0
et	20,0 %	8,9	20,0 %	11,9
(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché	**26,3 %**	**11,7**	**26,2 %**	**15,6**
(c) Valeur du gain d'opportunité (2)	**3,3 %**	**1,5**	**1,3 %**	**1,2**
Coût global pour le Groupe (a-b+c)		**0**		**0**
Sensibilités				
• diminution du taux d'emprunt du participant au marché (3)	(0,5 %)	1,3	(0,5 %)	1,6

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

(1) Taux moyen offert pour des crédits de trésorerie sous la forme d'un prêt personnel ordinaire non affecté, sans faculté de renouvellement, pour une durée de cinq ans à une personne physique présentant un profil de risque moyen.

(2) Calculé à partir d'un modèle binomial.

(3) Une diminution du taux d'emprunt du participant au marché diminue le coût d'incessibilité et de ce fait augmente la charge comptable pour l'émetteur.

21.6 – Actions propres

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient 7 941 129 actions propres qui viennent en déduction des réserves consolidées.

21.7 – Impôt constaté dans les capitaux propres

L'impôt sur les éléments directement reconnus en capitaux propres s'élève à 309 millions d'euros à fin décembre 2013 et se décompose comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012*	Effet impôt sur flux net de la période
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	93	89	4
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	(8)	(8)	-
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	225	314	(89)
Autres	(1)	(1)	-
TOTAL	**309**	**394**	**(85)**

* *Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée décrit en note 22 des comptes consolidés.*

Note 22 Provisions pour retraites et engagements assimilés

Le Groupe accorde à ses employés des avantages de natures diverses en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière, ainsi que d'autres avantages postérieurs à l'emploi en matière de couverture maladie et assurance-vie. Par ailleurs, le Groupe accorde également des avantages à long terme au personnel en activité, essentiellement les médailles du travail et avantages similaires accordés principalement en France.

Application de la norme IAS 19 révisée au 1er janvier 2013

IAS 19 Révisée a été appliquée depuis le 1er janvier 2013 avec effet rétroactif au 1er janvier 2012 sur les comptes comparatifs au 31 décembre 2012. Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée, soit :

- une augmentation des réserves consolidées de 12 millions d'euros au 1er janvier 2012 ;
- une charge nette d'impôt de 27 millions d'euros sur le résultat net 2012 ; et
- un produit net d'impôt de 26 millions d'euros sur les autres éléments du résultat global en 2012.

Hypothèses et sensibilités

Les évaluations actuarielles sont réalisées annuellement. Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements varient selon les conditions économiques prévalant du pays dans lequel le régime s'applique et sont spécifiées ci-dessous :

	Taux moyen pondéré Groupe		*Dont États-Unis*	
	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012
Taux d'actualisation	4,1 %	3,5 %	4,7 %	3,75 %
Taux d'augmentation des salaires	2,4 %	2,4 %	N/A	N/A
Taux de rendement attendu des placements				
• selon IAS 19 (1)	N/A	6,3 %	N/A	7,5 %
• selon IAS 19R (2)	3,6 %	4,4 %	3,75 %	4,6 %

(1) Correspond au taux de l'année écoulée.
(2) En application de l'IAS 19 Révisée, depuis le 1er janvier 2013 avec effet rétroactif au 1er janvier 2012, le taux utilisé pour estimer le rendement attendu des placements est le taux d'actualisation.

Les taux d'actualisation retenus sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de maturité équivalente à la duration des régimes évalués. Aux États-Unis, un taux d'actualisation moyen est retenu sur la base d'une courbe déterminée à partir des taux d'obligations des entreprises notées AA et AAA.

Les taux d'actualisation dans les principales zones sont les suivants : 3,00 % pour les régimes de duration 10 ans et 3,30 % pour les régimes de duration 15 ans dans la zone euro, 4,70 % aux États-Unis et 4,50 % au Royaume-Uni.

Concernant les engagements de retraite et indemnités de départ, une variation à la hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait respectivement d'environ 163 millions d'euros et 2 millions d'euros le montant de l'engagement et le coût des services rendus. La même variation à la baisse augmenterait l'engagement de 187 millions d'euros et le coût des services rendus de 2 millions d'euros.

L'essentiel de l'engagement relatif aux frais médicaux concerne les États-Unis. Une variation à la hausse d'1 point du taux des frais médicaux aux États-Unis augmenterait respectivement de 26 millions d'euros et 1 million d'euros le montant de l'engagement et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier au titre de la couverture maladie postérieure à l'emploi. La même variation à la baisse diminuerait l'engagement de 23 millions d'euros et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier de 1 million d'euros.

Aux États-Unis, en 2013, le taux d'augmentation des frais médicaux se fonde sur une tendance décroissante entre 2014 (7,33 %) et 2023 (4,5 %). Le taux d'augmentation des frais médicaux se fondait sur une tendance décroissante entre 2013 (7,67 %) et 2023 (4,5 %) en 2012. En France, le taux d'augmentation des frais médicaux retenu est de 4 % en 2013. Le taux utilisé en 2012 et 2013 était de 4 %.

Engagements de retraite et indemnités de départ

Les engagements de retraite du Groupe concernent principalement les filiales nord-américaines et européennes. Ces régimes accordent le versement d'un capital au moment du départ en retraite ou d'une rente durant toute la retraite, dont le montant est fonction de l'ancienneté du salarié, de sa classification et du salaire de fin de carrière. Les plans nord-américains ont une duration moyenne de 12,7 années. Ils incluent également les retraites-chapeau accordées à certains cadres dirigeants leur garantissant un complément de revenu au-delà des régimes généraux et obligatoires.

La majorité de ces engagements de retraite font l'objet d'une couverture financière partielle ou totale par le biais de fonds externalisés. Au 31 décembre 2013, le montant des obligations partiellement ou totalement financées est de 2 253 millions d'euros et représente 85 % du montant total de l'engagement du Groupe. Ces fonds ne sont pas investis en actifs du Groupe.

Les actifs des fonds externalisés sont essentiellement constitués d'actions (environ 33 %), d'obligations (environ 59 %), d'actifs immobiliers (environ 5 %) et de disponibilités (environ 3 %).

Les principales contributions versées en 2013 au titre de ces actifs de couverture s'élèvent à 35 millions d'euros. Elles sont estimées à 44 millions d'euros pour l'exercice 2014, 57 millions d'euros pour l'exercice 2015 et 61 millions d'euros pour l'exercice 2016.

Au 31 décembre 2013, le montant des provisions constituées au titre des engagements de retraite et des indemnités de fin de carrière s'élève à 1 061 millions d'euros (1 488 millions d'euros au 31 décembre 2012). Ces provisions ont été comptabilisées dans le passif non courant du bilan, la part courante étant considérée comme non significative comparée au montant total des engagements.

Les autres régimes de retraite dont bénéficient les salariés du Groupe correspondent à des régimes à cotisations définies, pour lesquels le Groupe n'a pas d'engagement au-delà du versement des cotisations, qui constituent des charges de période. Le montant des cotisations versées au titre de ces plans est de 62 millions d'euros pour l'exercice 2013 et était de 70 millions d'euros en 2012.

Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme : frais médicaux et assurance-vie postérieurs à l'emploi, médailles du travail

Les sociétés nord-américaines du Groupe accordent à leurs retraités le bénéfice de régimes de couverture de frais médicaux et d'assurance-vie sous certaines conditions d'âge et d'ancienneté. Ces régimes nord-américains de couverture ont une duration moyenne de 10,5 années. Ces engagements sociaux postérieurs à l'emploi ne font pas l'objet d'une couverture financière.

L'essentiel de l'engagement (73 %) concerne les plans de couverture médicale des salariés nord-américains.

Les principales prestations versées portent sur les plans nord-américains et s'élèvent à 19 millions d'euros en 2013. Elles sont estimées à 18 millions d'euros pour chacun des trois prochains exercices.

Les hypothèses retenues pour évaluer ces engagements sont identiques à celles appliquées pour les engagements de retraite de la zone concernée.

Les autres engagements à long terme intègrent divers plans de couverture de frais médicaux en Europe pour 85 millions d'euros et les médailles du travail comptabilisées sur la France pour 12 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le montant des provisions constituées au titre de ces engagements s'élève à 425 millions d'euros (488 millions d'euros au 31 décembre 2012). Ces provisions ont été comptabilisées dans le passif non courant du bilan, la part courante étant considérée comme non significative comparée au montant total des engagements.

22.1 – Variation des provisions pour retraites et avantages assimilés

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés (nette des actifs) se détaille comme suit :

	Engagements de retraite et indemnités de départ	*Dont SE États-Unis*	Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme	*Dont SE États-Unis*	Provisions pour retraites et avantages assimilés
31/12/2011	**1 263**	**395**	**460**	**349**	**1 723**
Charge de la période	74	(2)	11	(9)	85
Prestations versées	(33)	-	(29)	(20)	(62)
Cotisations versées	(103)	(9)	2	2	(101)
Éléments reconnus en capitaux propres	291	116	29	14	320
Écart de conversion	(10)	(10)	(7)	(6)	(17)
Variations de périmètre	6	-	21	-	27
Autres variations	-	-	1	2	1
31/12/2012 publié	**1 488**	**490**	**488**	**332**	**1 976**
Retraitement de passage à IAS 19R					
Reconnaissance des coûts des services passés	1	1	(18)	(18)	(17)
31/12/2012 IAS 19R	**1 489**	**491**	**470**	**314**	**1 959**
Charge de la période	(33)	25	(1)	(21)	(34)
Prestations versées	(44)	-	(32)	(19)	(76)
Cotisations versées	(64)	(35)	2	2	(62)
Éléments reconnus en capitaux propres	(262)	(196)	6	(5)	(256)
Écart de conversion	(32)	(14)	(18)	(12)	(50)
Variations de périmètre	3	3	(4)	-	(1)
Autres variations	4	-	1	2	5
31/12/2013	**1 061**	**274**	**424**	**261**	**1 485**

L'application de la norme IAS 19 Révisée conduit à une diminution de la provision pour retraites et avantages assimilés de 19 millions d'euros au 1er janvier 2012 liés à la reconnaissance des coûts des services passés non reconnus sous IAS 19 non Révisée (soit un impact de 17 millions d'euros sur la provision au 1er janvier 2013 du fait de l'amortissement comptabilisé en 2012).

La variation des éléments bruts reconnus en capitaux propres se détaille comme suit :

	Engagements de retraite et indemnités de départ	Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme	Provisions pour retraites et avantages assimilés
31/12/2011	**709**	**(35)**	**674**
Écarts actuariels sur obligation	340	28	368
Écarts actuariels sur actifs de couverture	(49)	-	(49)
Effet du plafonnement des actifs	-	-	-
31/12/2012 publié	**1 000**	**(7)**	**993**
Retraitement de passage à IAS 19R			
Impact d'estimation des rendements d'actif sur la base des taux d'actualisation	(39)	-	(39)
31/12/2012 IAS 19R	**961**	**(7)**	**954**
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses démographiques	(1)	(4)	(5)
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses financières	(198)	(22)	(220)
Écarts actuariels sur obligation dus aux effets d'expériences	11	32	43
Écarts actuariels sur actifs de couverture	(74)	-	(74)
Effet du plafonnement des actifs	-	-	-
31/12/2013	**699**	**(1)**	**698**

22.2 – Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ

Les variations annuelles des engagements, de la valeur de marché des placements ainsi que des actifs et provisions correspondantes figurant au bilan des comptes consolidés s'analysent comme suit :

	31/12/2013		31/12/2012 IAS 19R		31/12/2012 Publié	
		Dont SE États-Unis		*Dont SE États-Unis*		*Dont SE États-Unis*
1. Réconciliation des éléments du bilan						
Actifs de couverture de retraite et autres engagements assimilés	-	-	-	-	-	-
Provisions pour retraite et engagements assimilés	(1 061)	(274)	(1 489)*	(491)*	(1 488)	(490)
ACTIF/(PASSIF) NET RECONNU AU BILAN	**(1 061)**	**(274)**	**(1 489)***	**(491)***	**(1 488)**	**(490)**

** Incluant le retraitement de passage à l'IAS 19R lié à la reconnaissance des coûts des services passés présentés au paragraphe 22.1.*

	31/12/2013		31/12/2012 IAS 19R		31/12/2012 Publié	
		Dont SE États-Unis		*Dont SE États-Unis*		*Dont SE États-Unis*
2. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat						
Coût des services rendus	52	3	48	3	48	3
Coût des services passés	(132)	-	1	-	1	-
Effet des liquidations/réductions de régimes	(6)	-	-	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	103	49	116	55	116	55
Produits d'intérêts	(50)	(27)	(52)	(29)	(91)	(60)
CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	**(33)**	**25**	**113**	**29**	**74**	**(2)**

	31/12/2013	*Dont SE États-Unis*	31/12/2012	*Dont SE États-Unis*
3. Variation de la valeur actualisée des engagements				
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	3 061	1 344	2 685	1 210
Coût des services rendus	52	3	48	3
Modifications de régime/Réductions et liquidations	(160)	-	1	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	103	49	116	55
Cotisations versées par les salariés	4	-	4	-
Prestations versées	(126)	(54)	(119)	(54)
Variations de périmètre	3	3	8	-
Pertes / (Gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	(188)	(157)	340	157
Écarts de conversion	(95)	(52)	(17)	(27)
Autres	4	-	(5)	-
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	**2 658**	**1 136**	**3 061**	**1 344**

Les modifications de régime ont eu lieu en France, en Norvège et au Royaume-Uni.

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves. Ils résultent principalement des changements d'hypothèses financières notamment les taux d'actualisation utilisés dans la valorisation des engagements aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans la zone euro.

Les gains actuariels résultants des changements d'hypothèses financières s'élèvent à 198 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 230 millions d'euros de pertes actuarielles au 31 décembre 2012. Les gains actuariels résultant des changements d'hypothèses démographiques s'élèvent au 31 décembre 2013 à 1 million d'euros contre 43 millions d'euros de pertes actuarielles au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, les pertes actuarielles relatives aux effets d'expérience sur les engagements de retraite et indemnités de départ s'élèvent à 11 millions d'euros pour le Groupe, contre 67 millions d'euros au 31 décembre 2012.

	31/12/2013	*Dont SE États-Unis*	31/12/2012 IAS 19R	*Dont SE États-Unis*	31/12/2012 Publié	*Dont SE États-Unis*
4. Variation de la juste valeur des actifs des régimes						
Juste valeur des actifs des régimes en début d'exercice	1 572	853	1 421	814	1 421	814
Produits d'intérêts	50	27	52*	29*	91	60
Cotisations des salariés	4	-	4	-	4	-
Cotisations de l'employeur	64	35	103	9	103	9
Prestations versées	(82)	(54)	(86)	(54)	(86)	(54)
(Pertes) / Gains actuariels reconnus en capitaux propres	74	39	88	72	49	41
Variations de périmètre	-	-	2	-	2	-
Écarts de conversion	(63)	(38)	(7)	(17)	(7)	(17)
Réductions et liquidations	(22)	-	-	-	-	-
Autres	-	-	(5)	-	(5)	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES EN FIN D'EXERCICE	**1 597**	**862**	**1 572**	**853**	**1 572**	**853**

* *Incluant l'impact l'IAS 19R lié au calcul des rendements sur actifs sur la base des taux d'actualisation.*

À titre comparatif, la charge nette comptabilisée au résultat a augmenté de 39 millions d'euros en 2012 avec l'application d'IAS 19R du fait du calcul des rendements sur actifs sur la base des taux d'actualisation.

Au 31 décembre 2013, le rendement réel des actifs de couverture s'élève à 124 millions d'euros. Il s'élevait à 140 millions d'euros en 2012.

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves.

	31/12/2013	*Dont SE États-Unis*	31/12/2012 IAS 19R	*Dont SE États-Unis*	31/12/2012 Publié	*Dont SE États-Unis*
5. Couverture financière						
Valeur actualisée des engagements	(2 658)	(1 136)	(3 061)	(1 344)	(3 061)	(1 344)
Juste valeur des actifs du régime	1 597	862	1 572	853	1 572	853
Surplus/(Déficit) du régime	(1 061)	(274)	(1 489)	(491)	(1 489)	(491)
Effet des plafonnements d'actifs	-	-	-	-	-	-
Éléments différés :						
Modifications de régime non comptabilisées	-	-	-	-	1	1
(PASSIF)/ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN	**(1 061)**	**(274)**	**(1 489)**	**(491)**	**(1 488)**	**(490)**

22.3 – Provision pour frais médicaux et assurance-vie postérieurs à l'emploi et avantages assimilés

Les variations des provisions pour autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme se détaillent comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012 IAS 19R	31/12/2012 Publié
1. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat			
Coût des services rendus	20	17	17
Coût financier (effet de l'actualisation)	15	18	18
Produits d'intérêts	-	-	-
Coût des services passés	-	-*	(2)
Effet des liquidations/(réductions) de régimes	(34)	(23)	(23)
Amortissement des écarts actuariels	(2)	1	1
CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	**(1)**	**13**	**11**

* *Incluant le retraitement de passage à l'IAS 19R lié à la reconnaissance des coûts des services passés présentés au paragraphe 22.1.*

Les amortissements des écarts actuariels concernent des avantages à long terme au personnel en activité, notamment le régime des médailles du travail en France.

En 2013, la modification du plan des frais médicaux des États-Unis visant à limiter les obligations du Groupe envers les futurs retraités conduit à une diminution de l'engagement de 34 millions d'euros.

	31/12/2013	31/12/2012
2. Variation de la valeur actualisée des engagements		
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	470	440
Coûts des services rendus	20	17
Coût financier (effet de l'actualisation)	15	18
Cotisations des salariés	2	2
Prestations versées	(32)	(29)
Pertes / (Gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	6	29
Modifications de régime	(34)	(23)
Variations de périmètre	0	21
Écarts de conversion	(18)	(7)
Autres (y compris réductions et liquidations)	(5)	2
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	**424**	**470**

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves, sauf pour les avantages à long terme au personnel en activité, notamment le régime des médailles du travail en France où l'intégralité des écarts actuariels est comptabilisée en compte de résultat. Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles financières, en particulier le taux d'actualisation.

Au 31 décembre 2013, les pertes actuarielles relatives aux effets d'expérience sur les frais médicaux et assurance-vie postérieurs à l'emploi et avantages assimilés s'élèvent à 32 millions d'euros pour le Groupe contre 11 millions d'euros en 2012.

	31/12/2013	31/12/2012 IAS 19R	31/12/2012
3. Couverture financière			
Valeur actualisée des engagements	(424)	(470)	(470)
Éléments différés :			
Changement de régime non comptabilisé	-	-*	(18)
PROVISION COMPTABILISÉE AU BILAN	**(424)**	**(470)**	**(488)**

* *Incluant le retraitement de passage à l'IAS 19R lié à la reconnaissance des coûts des services passés présentés au paragraphe 22.1.*

Note 23 Provisions

	Risques économiques	Risques commerciaux	Risques sur produits	Risques environnementaux	Restructurations	Autres risques	Provisions
31/12/2011	**739**	**87**	**420**	**57**	**137**	**200**	**1 640**
dont part à plus d'un an	*388*	*34*	*81*	*28*	*18*	*131*	*680*
Dotations	121	14	150	3	112	126	526
Effet d'actualisation	-	-	-	-	-	6	6
Reprises pour utilisation	(65)	(12)	(143)	(13)	(90)	(107)	(430)
Provisions devenues sans objet	(94)	(7)	(40)	-	(22)	(14)	(177)
Écarts de conversion	(21)	(1)	(4)	-	-	(5)	(31)
Variations de périmètre et autres	20	15	27	23	(5)	101	181
31/12/2012	**700**	**96**	**410**	**70**	**132**	**307**	**1 715**
dont part à plus d'un an	*430*	*44*	*93*	*55*	*12*	*151*	*785*
Dotations	97	25	115	4	103	135	479
Effet d'actualisation	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Reprises pour utilisation	(70)	(23)	(93)	(13)	(83)	(116)	(398)
Provisions devenues sans objet	(117)	(11)	(29)	(1)	(12)	(14)	(184)
Écarts de conversion	(39)	(6)	(20)	(3)	(3)	(17)	(88)
Variations de périmètre et autres	96	14	46	5	(4)	24	181
31/12/2013	**667**	**95**	**429**	**62**	**133**	**318**	**1 704**
dont part à plus d'un an	*439*	*43*	*131*	*44*	*9*	*161*	*827*

(a) Risques économiques

Ces provisions couvrent notamment des risques fiscaux identifiés au cours de revues fiscales réalisées localement par les administrations fiscales et des risques financiers pour la plupart correspondant à des garanties données à des tiers sur certains actifs et passifs.

(b) Risques commerciaux

Ces provisions sont essentiellement constituées pour couvrir les risques relatifs aux produits vendus à des tiers. Ce risque réside dans les plaintes individuelles sur de prétendus défauts des produits et l'appel en responsabilité correspondant.

Les provisions pour risques commerciaux intègrent également les provisions pour pertes à terminaison sur divers contrats long terme pour 42 millions d'euros.

(c) Risques sur produits

Ces provisions sont constituées :

- des provisions statistiques pour garantie : le Groupe provisionne sur une base statistique l'ensemble des garanties données sur la vente de produits Schneider Electric au-delà des risques couverts par les assurances ;
- des provisions pour litiges sur des produits défectueux ;
- des provisions destinées à couvrir des campagnes de remplacement sur des produits clairement identifiés.

(d) Risques environnementaux

Ces provisions sont essentiellement destinées à couvrir les coûts des opérations de dépollution.

Les augmentations et diminutions des provisions retraitées dans le tableau de flux de trésorerie s'analysent comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Dotations aux provisions	479	526
Reprises pour utilisation	(398)	(430)
Provisions devenues sans objet	(184)	(177)
Variation de provisions incluant les provisions fiscales mais sans les provisions pour retraites et engagements assimilés	**(103)**	**(81)**
(Variation des provisions fiscales)	79	2
Variation des provisions (hors provisions fiscales et provisions pour retraites et engagements assimilés)	**(24)**	**(79)**
Provisions pour retraite et engagements assimilés hors cotisations de l'employeur	(77)	43
Augmentation/(diminution) des provisions dans le tableau de flux de trésorerie	**(101)**	**(36)**

Note 24 Dettes financières (courantes et non courantes)

La dette non courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2013	31/12/2012
Emprunts obligataires	6 039	6 100
Autres emprunts auprès d'établissements de crédit	942	1 373
Financement des locations financières	10	11
Participation des salariés	11	13
Part court terme des emprunts obligataires	(717)	(587)
Part court terme des autres dettes long terme	(363)	(504)
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	**5 922**	**6 406**

La dette courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2013	31/12/2012
Billets de trésorerie	1 205	-
Intérêts courus non échus	147	147
Autres dettes	365	368
Tirage de lignes de crédit	-	-
Découverts et encours bancaires	140	120
Part court terme des emprunts obligataires	717	587
Part court terme des autres dettes long terme	363	504
Dettes financières courantes	**2 937**	**1 726**
DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES	**8 859**	**8 132**

24.1 – Répartition par échéance

	31/12/2013			31/12/2012
	Principaux	Intérêts	*Swaps*	Principaux
2012				-
2013				1 726
2014	2 937	215	5	1 083
2015	1 071	167	2	1 061
2016	758	154	-	761
2017	1 158	125	-	1 148
2018	773	83	-	760
2019 et au-delà	2 162	133	-	1 593
TOTAL	**8 859**	**877**	**7**	**8 132**

24.2 – Répartition par devise

	31/12/2013	31/12/2012
Euro	6 757	5 993
Dollar américain	1 166	1 266
Real brésilien	264	204
Yen japonais	239	312
Roupie indienne	112	95
Dollar australien	101	14
Roupie indonésienne	36	32
Yuan chinois	30	100
Autres	154	116
TOTAL	**8 859**	**8 132**

24.3 – Emprunts obligataires

	31/12/2013	31/12/2012	Taux d'intérêt	Échéance
Schneider Electric SA 2013	-	587	CMS 10 + 1,000 % TV et 6,750 % TF	juillet 2013
Schneider Electric SA 2014	717	726	Libor USD + 0,490 % TV et 4,500 % TF	janvier 2014
Schneider Electric SA 2015	750	749	5,375 % TF	janvier 2015
Schneider Electric SA 2016	661	708	Euribor + 0,600 % TV et 0,849 %, 0,846 %, 2,875 % TF	juillet, novembre, décembre 2016
Schneider Electric SA 2017	1 001	994	4,000 % TF	août 2017
Schneider Electric SA 2018	745	744	3,750 % TF	juillet 2018
Schneider Electric SA 2019	496	496	3,500 % TF	janvier 2019
Schneider Electric SA 2020	496	495	3,625 % TF	juillet 2020
Schneider Electric SA 2021	597	-	2,500 % TF	septembre 2021
Schneider Electric SA 2022	576	601	2,950 % TF	septembre 2022
TOTAL	**6 039**	**6 100**		

Schneider Electric SA a réalisé au cours des derniers exercices plusieurs émissions obligataires sur différents marchés :

- aux États-Unis, à travers un placement privé uniquement réservé aux investisseurs institutionnels (SEC Rule 144A) pour 800 millions de dollars américains, mis en place en septembre 2012, au taux de 2,950 % et arrivant à échéance en septembre 2022 ;
- dans le cadre de son programme d'*Euro Medium Term Notes* ("EMTN"), emprunts étant admis aux négociations de la Bourse du Luxembourg. À la clôture de l'exercice 2013, les émissions non arrivées à échéance sont les suivantes :
  - 600 millions d'euros mis en place en septembre 2013, au taux de 2,5 %, arrivant à échéance en septembre 2021,
  - 22,5 milliards de yens japonais, mis en place en 2011 se décomposant en deux tranches, une première de 12,5 milliards à 0,849 % émise en novembre et à échéance novembre 2016, et une seconde de 10 milliards émise en décembre à 0,84625 % à échéance décembre 2016,
  - 500 millions d'euros mis en place en septembre 2011, au taux de 3,5 %, arrivant à échéance en janvier 2019,
  - 750 millions d'euros mis en place en juillet 2011, au taux de 3,75 %, arrivant à échéance en juillet 2018,
  - 300 millions de dollars américains mis en place en juillet 2011, à taux variable indexé sur le Libor USD 3 mois, à échéance juillet 2014,
  - 300 et 200 millions d'euros, mis en place successivement en juillet et en octobre 2010, au taux de 2,875 %, arrivant à échéance le 20 juillet 2016,
  - 500 millions d'euros mis en place en juillet 2010 au taux de 3,625 % arrivant à échéance le 20 juillet 2020,
  - 150 millions d'euros mis en place en mai 2009 sous la forme d'un abondement de la souche de 600 millions d'euros échéance 8 janvier 2015 au taux de 5,375 % mis en place en octobre 2007, portant ainsi la souche à 750 millions d'euros,
  - 250 millions d'euros mis en place en mars 2009 sous la forme d'un abondement de la souche de 780 millions d'euros à 12 ans au taux de 4 % mis en place en août 2005, portant ainsi la souche à 1,03 milliard d'euros,
  - 12 millions d'euros correspondant au montant actualisé des coupons à payer au titre d'un emprunt obligataire de 177 millions d'euros émis le 25 juillet 2008 et rémunéré à un taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois et à échéance du 25 juillet 2016, le montant nominal de l'emprunt n'est pas comptabilisé du fait de la renonciation dès l'origine par le souscripteur, au remboursement du principal, en contrepartie du transfert sans recours à son profit des flux de trésorerie futurs attendus au titre d'une demande de remboursement d'une créance fiscale,
  - 180 millions d'euros mis en place en avril 2008 sous la forme d'un abondement de la souche de 600 millions d'euros à 12 ans, au taux de 4 % mis en place en août 2005, portant ainsi la souche à 780 millions d'euros,
  - 600 millions d'euros mis en place en octobre 2007, au taux de 5,375 % arrivant à échéance le 8 janvier 2015,
  - 1 milliard d'euros mis en place en juillet 2006 se décomposant en deux tranches, une tranche à 5 ans et à taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois pour 500 millions d'euros et une tranche à 7 ans et demi au taux de 4,5 % pour 500 millions d'euros. La première tranche a été remboursée à son échéance le 17 juillet 2011,
  - 600 millions d'euros mis en place en août 2005, au taux de 4 % arrivant à échéance en août 2017.

Pour toutes ces transactions, les primes et frais d'émission sont amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

24.4 – Autres informations

Au 31 décembre 2013, les lignes de crédit confirmées de Schneider Electric SA s'élèvent à 2 650 millions d'euros, aucune n'étant utilisée à cette date. À cela s'ajoute une facilité de crédit *certain funds* pour 1,5 milliard de livres sterling mis en place pour l'acquisition d'Invensys.

Les contrats d'emprunts et lignes de crédit ne contiennent pas d'engagement de respect de ratios financiers ni de clauses de remboursement en cas de dégradation de la notation de la dette long terme du Groupe.

Note 25 Autres dettes à long terme

	31/12/2013	31/12/2012
Dette sur acquisition	15	25
Dette sur acquisition d'Electroshield – TM Samara	-	50
Dette sur valorisation de Luminous	92	72
Autres	31	48
AUTRES DETTES À LONG TERME	**138**	**195**

La dette sur valorisation Luminous correspond aux engagements du Groupe sur les 26 % d'intérêts minoritaires de Luminous.

Note 26 Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de change, de taux et de variation des cours de métaux.

26.1 – Exposition du bilan

	31/12/2013			Ventilation par catégorie		
	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs disponibles à la vente AFS	Prêts, créances	Dettes au coût amorti
ACTIF						
Actifs financiers disponibles à la vente	164	-	-	164	-	-
Autres actifs financiers non courants	127	-	-	-	127	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**291**	**-**	**-**	**164**	**127**	**-**
Clients et créances d'exploitation	5 082	-	-	-	5 082	-
Autres créances	-	-	-	-	-	-
Actif financier courant	28	28	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	2 193	2 193	-	-	-	-
Instrument dérivé – change	145	104	41	-	-	-
Instrument dérivé – taux	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – actions	46	44	2	-	-	-
TOTAL ACTIFS COURANTS	**7 494**	**2 369**	**43**	**-**	**5 082**	**-**
PASSIF						
Part long terme des emprunts obligataires*	(5 704)	-	-	-	-	(5 704)
Dettes financières à plus d'un an	(600)	-	-	-	-	(600)
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**(6 304)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(6 304)**
Part court terme des emprunts obligataires*	(718)	-	-	-	-	(718)
Dettes financières courantes	(2 220)	-	-	-	-	(2 220)
Fournisseurs et dettes d'exploitation	(3 713)	-	-	-	-	(3 713)
Autres dettes	(35)	-	-	-	-	(35)
Instrument dérivé – change	(11)	(11)	-	-	-	-
Instrument dérivé – taux	(8)	-	(8)	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	(3)	-	(3)	-	-	-
Instrument dérivé – actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	**(6 708)**	**(11)**	**(11)**	**-**	**-**	**(6 686)**

* *La majorité des instruments financiers listés au bilan sont comptabilisés à la juste valeur, à l'exception des emprunts obligataires pour lesquels le coût amorti représente 6 422 millions d'euros comparés aux 6 039 millions d'euros illustrés au bilan.*

Les impacts des instruments financiers, par nature d'instrument, sur le résultat d'une part et sur les capitaux propres d'autre part, sont les suivants :

- les principaux impacts sur le résultat sont des produits et charges d'intérêts ; un dérivé sur le change, non documenté en couverture, a généré sur le second semestre 2013 un produit de 46 millions d'euros dans le résultat de change ;
- les impacts sur les capitaux propres sont principalement liés à l'évaluation des actifs disponibles à la vente et des instruments dérivés, ainsi qu'aux écarts de conversion des prêts, créances et dettes en devises.

	31/12/2012			Ventilation par catégorie		
	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs disponibles à la vente AFS	Prêts, créances	Dettes au coût amorti
ACTIF						
Actifs financiers disponibles à la vente	213	-	-	213	-	-
Autres actifs financiers non courants	108	-	-		108	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**321**	**-**	**-**	**213**	**108**	**-**
Clients et créances d'exploitation	5 289	-	-	-	5 289	-
Autres créances	-	-	-	-	-	-
Actif financier courant	127	127	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	1 720	1 720	-	-	-	-
Instrument dérivé – change	91	62	29	-	-	-
Instrument dérivé – taux	9	9		-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – actions	70	72	(2)	-	-	-
TOTAL ACTIFS COURANTS	**7 306**	**1 990**	**27**	**-**	**5 289**	**-**
PASSIF						
Part long terme des emprunts obligataires*	(6 042)	-	-	-	-	(6 042)
Dettes financières à plus d'un an	(892)	-	-	-	-	(892)
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**(6 934)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(6 934)**
Part court terme des emprunts obligataires*	(603)	-	-	-	-	(603)
Dettes financières courantes	(1 139)	-	-	-	-	(1 139)
Fournisseurs et dettes d'exploitation	(4 190)	-	-	-	-	(4 190)
Autres dettes	(36)	-	-	-	-	(36)
Instrument dérivé – change	(53)	(49)	(4)	-	-	-
Instrument dérivé – taux	(21)	-	(21)	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	(2)	-	(2)	-	-	-
Instrument dérivé – actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	**(6 044)**	**(49)**	**(27)**	**-**	**-**	**(5 968)**

* *La majorité des instruments financiers listés au bilan sont comptabilisés à la juste valeur, à l'exception des emprunts obligataires pour lesquels le coût amorti représente 6 645 millions d'euros comparés aux 6 100 millions d'euros illustrés au bilan.*

26.2 – Hiérarchie de juste valeur

Les actifs et passifs financiers peuvent être hiérarchisés selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

- niveau 1 : des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques, pour lesquels la société peut obtenir la valeur de marché à une date donnée ;
- niveau 2 : des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement sur le marché ;
- niveau 3 : des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas observables sur le marché.

	31/12/2013				
	Valeur au bilan	**Juste valeur**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
ACTIF					
Actifs financiers disponibles à la vente	163	163	63	-	100*
Valeurs mobilières de placement	2 193	2 193	2 193	-	-
Instruments dérivés	191	191	-	191	-
PASSIF					
Emprunts obligataires	(6 039)	(6 422)	(6 422)	-	-
Dettes financières à plus d'un an	(600)	(600)	-	-	(600)
Autres dettes courantes	(5 969)	(5 969)	-	-	(5 969)
Instruments dérivés	(22)	(22)	-	(22)	-

* *Les titres disponibles à la vente non cotés sont testés et leur juste valeur actualisée si nécessaire une fois par an.*

	31/12/2012				
	Valeur au bilan	**Juste valeur**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
ACTIF					
Actifs financiers disponibles à la vente	213	213	60	-	153*
Valeurs mobilières de placement	1 720	1 720	1 720	-	-
Instruments dérivés	170	170	-	170	-
PASSIF					
Emprunts obligataires	(6 100)	(6 645)	(6 645)	-	-
Dettes financières à plus d'un an	(893)	(893)	-	-	(893)
Autres dettes courantes	(5 365)	(5 365)	-	-	(5 365)
Instruments dérivés	(76)	(76)	-	(76)	-

* *Les titres disponibles à la vente non cotés sont testés et leur juste valeur actualisée si nécessaire une fois par an.*

26.3 – Instruments dérivés

26.3.1 Couverture de change

Une part significative des opérations de Schneider Electric est réalisée dans des devises différentes des devises fonctionnelles des filiales. Le Groupe est donc exposé à l'évolution des différentes devises. En l'absence de couverture, les fluctuations de change des devises fonctionnelles vis-à-vis des autres devises peuvent donc significativement modifier les résultats du Groupe et rendre difficiles les comparaisons de performance d'une année sur l'autre. Par conséquent, le Groupe utilise des instruments financiers pour se couvrir au risque de change, en ayant recours à des contrats d'achat à terme ou bien en bénéficiant d'une couverture naturelle. Par ailleurs, certaines créances ou prêts à long terme accordés aux filiales constituent un investissement net à l'étranger au sens d'IAS 21.

31/12/2013	Valeur d'inventaire	Nominal des contrats	
		Vente	Achat
Cash flow hedges	119	-	(3 206)
Net investment hedges	2	961	(199)
Fair value hedges	-	-	-
Trading	13	2 797	(1 620)
	134	**3 758**	**(5 025)**

31/12/2012	Valeur d'inventaire	Nominal des contrats	
		Vente	Achat
Cash flow hedges	(16)	-	(738)
Net investment hedges	30	1 007	(199)
Fair value hedges	-	-	-
Trading	26	3 386	(2 268)
	40	**4 393**	**(3 205)**

Le Groupe gère son exposition au risque de change afin de réduire la sensibilité du résultat aux variations de cours, en mettant en place des couvertures sur les créances, dettes et flux d'exploitation sous la forme principalement d'achats et de ventes à terme. Cette couverture peut, en fonction des conditions de marché et sur les principales devises, être mise en place sur la base de flux prévisionnels récurrents. L'horizon de ces couvertures est à un an au plus. La politique de couverture de change de Schneider Electric consiste à couvrir les filiales sur leurs opérations dans une devise autre que leur devise de comptabilisation.

Nominal des contrats à terme en couverture d'investissements nets et d'éléments bilanciels par principales devises :

	31/12/2013		
	Ventes	Achats	Nets
GBP	323	(2 263)	**(1 940)**
USD	1 760	(967)	**793**
SGD	766	(268)	**498**
CNY	-	(432)	**(432)**
AUD	162	(515)	**(353)**
HKD	214	(48)	**166**
NOK	128	(6)	**122**
AED	129	(11)	**118**
SEK	1	(118)	**(117)**
BRL	-	(109)	**(109)**
DKK	5	(92)	**(87)**
SAR	64	(4)	**60**
RUB	38	-	**38**
PLN	1	(21)	**(20)**
CHF	22	(39)	**(17)**
MXN	26	(42)	**(16)**
JPY	28	(43)	**(15)**
Autres	91	(47)	**44**
TOTAL	**3 758**	**(5 025)**	**(1 267)**

Ces contrats à terme sur devises consistent en une position nette acheteuse de 1 733 millions d'euros sur les couvertures de financements des filiales, et une position nette vendeuse de 466 millions d'euros sur les couvertures de flux opérationnels.

Les contrats d'achat en GBP sont principalement destinés à couvrir l'achat des titres de participation Invensys.

26.3.2 Couvertures de taux

Le Groupe est exposé aux risques liés à l'évolution des taux d'intérêt. La gestion du risque de taux relatif à la dette du Groupe est établie en fonction de la situation consolidée et des conditions de marché. L'objectif principal de la politique de gestion du risque de taux est d'optimiser le coût de financement du Groupe. Les dettes obligataires ont été émises pour la plupart à taux fixe. Par conséquent, une hausse des taux d'intérêt n'aurait pas d'impact matériel sur les charges financières nettes du Groupe.

	31/12/2013		31/12/2012	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Position nette avant couverture	**(6 578)**	**(2 281)**	**(6 906)**	**(1 226)**
Couverture par *cash flow hedge*	(346)	346	(551)	551
Couverture par *fair value hedge*	-	-	575	(575)
Position nette après couverture	**(6 924)**	**(1 935)**	**(6 882)**	**(1 250)**

26.3.3 Couvertures d'achat de matières premières

Le Groupe est exposé à des risques liés à l'évolution du prix de l'énergie et des matières premières, et notamment de l'acier, du cuivre, de l'aluminium, de l'argent, du plomb, du nickel, du zinc, et des matières plastiques. Pour préserver ses résultats, le Groupe doit être en mesure de couvrir, de compenser ou de répercuter cette augmentation sur ses clients. Le Groupe a toutefois mis en place des procédures destinées à limiter son exposition aux risques liés à l'évolution du prix des matières premières non ferreuses et précieuses. Les Directions des Achats des filiales opérationnelles communiquent leurs prévisions d'achats au Département Financement et Trésorerie. Les engagements d'achats sont couverts à l'aide de contrats à terme, de *swaps* et, dans une moindre mesure, d'options.

Tous les instruments de couverture matières premières sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie futurs dans le référentiel IFRS, pour lesquels :

	31/12/2013	31/12/2012
Valeur d'inventaire	(2)	(2)
Nominal des contrats	(166)	(236)

26.3.4 Paiements sur la base d'actions

La couverture, qualifiée de couverture de flux de trésorerie futurs, porte sur des actions Schneider Electric attribuées aux employés américains dans le cadre du programme *Stock Appreciation Rights*, comme ce qui suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Nombre d'actions	1 843 846	3 317 727
Valeur d'inventaire	46	70
Nominal des contrats	(84)	(141)

26.4 – Compensation des actifs et passifs financiers

Cette section présente les instruments financiers entrant dans le champ d'application de l'amendement à IFRS 7 sur la compensation des actifs et passifs financiers.

	(a)	(b)	(c)=(a)-(b)	(d)	(e)=(c)-(d)
31/12/2013	**Montants bruts**	**Montants compensés au bilan**	**Montants nets présentés au bilan**	**Montants non compensés au bilan**	**Montants nets selon IFRS 7**
Actifs financiers	1 528	1 337	191	20	171
Passifs financiers	(1 587)	(1 337)	(250)	(20)	(230)

	(a)	(b)	(c)=(a)-(b)	(d)	(e)=(c)-(d)
31/12/2012	**Montants bruts**	**Montants compensés au bilan**	**Montants nets présentés au bilan**	**Montants non compensés au bilan**	**Montants nets selon IFRS 7**
Actifs financiers	1 519	1 349	170	40	130
Passifs financiers	(1 709)	(1 349)	(360)	(40)	(320)

Note 27 Effectifs

27.1 – Effectifs

Les effectifs moyens, temporaires et permanents du Groupe ont évolué comme suit :

(en nombre de personnes)	31/12/2013	31/12/2012
Production	81 712	75 601
Structure	81 321	76 783
EFFECTIFS MOYENS	**163 033**	**152 384**
Ventilation par zone :		
EMEAS*	78 695	71 737
Amérique du Nord	30 980	29 286
Asie Pacifique	53 358	51 361

* *Europe, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud.*

La variation des effectifs moyens est principalement liée aux entités acquises en 2013.

27.2 – Charges de personnel

	31/12/2013	31/12/2012
Coût du personnel	(5 976)	(5 924)
Participation et intéressement	(64)	(59)
Stock-options et actions gratuites	(66)	(57)
Plan d'actionnariat salarié	-	-
CHARGES DE PERSONNEL	**(6 106)**	**(6 040)**

27.3 – Avantages accordés aux principaux dirigeants

En 2013, le Groupe a versé aux membres de son conseil d'administration 1,25 million d'euros au titre des jetons de présence. Le montant total des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, versées en 2013 par les sociétés du Groupe aux membres de la Direction Générale, s'est élevé à 18,1 millions d'euros, dont 9,3 millions d'euros au titre de la part variable.

Sur les trois derniers exercices, 496 250 actions de performance ont été attribuées aux membres de la Direction Générale. Aucune option d'achat et de souscription d'actions n'a été attribuée au cours des trois derniers exercices. Des actions de performance ont été attribuées au cours de l'exercice, au titre du plan d'intéressement long terme 2013. Depuis le 16 décembre 2011, 100 % des actions de performance sont soumises à conditions de performance pour les membres du Comité Exécutif.

Le montant des engagements de retraite au titre des dirigeants net d'actifs est de 21 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Se référer au chapitre 3 paragraphe 8 du Document de Référence pour plus de détails relatifs aux membres de la Direction Générale.

Note 28 Opérations avec des parties liées

28.1 – Entreprises associées

Il s'agit essentiellement des sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. Les transactions avec ces parties liées sont réalisées à des prix de marché.

Sur l'exercice 2013, ces transactions ne sont pas significatives.

28.2 – Parties liées exerçant une influence notable

Au cours de l'exercice, aucune opération non courante n'a été réalisée avec les membres des organes de Direction.

Les rémunérations et avantages accordés aux principaux dirigeants sont présentés dans la note 27.3.

Note 29 Engagements et passifs éventuels

29.1 – Cautions, avals et garanties

	31/12/2013	31/12/2012
Cautions de contre-garantie sur marchés [1]	1 214	859
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles [2]	47	9
Avals, cautions et garanties donnés		-
Autres engagements donnés [3]	164	267
GARANTIES DONNÉES	**1 425**	**1 135**
Avals, cautions et garanties reçus	83	67
GARANTIES REÇUES	**83**	**67**

(1) Dans certains contrats, les clients exigent d'obtenir une garantie bancaire attestant que le Groupe remplira ses obligations contractuelles dans leur totalité. Pour ces contrats, le Groupe donne une contre-garantie à la banque. Si une plainte est déposée, le risque associé à l'engagement est évalué et une provision pour risques est enregistrée dès lors que le risque est considéré comme probable et que son estimation repose sur des bases raisonnables.
(2) Des nantissements d'actifs corporels ou financiers sont fournis pour garantir certains prêts.
(3) Les autres engagements donnés comprennent notamment des garanties données en paiement de loyers.

29.2 – Engagements d'achats

Titres de participation

Les engagements d'achats de titres de participation représentent les engagements contractuels pris par le Groupe pour l'achat de minoritaires de sociétés consolidées ou pour le complément de prix éventuel pour des opérations réalisées. Au 31 décembre 2013, le seul montant significatif de ces engagements correspond à 26 % de Luminous et a été valorisé à hauteur de 92 millions d'euros en Autres dettes.

Prestations de services informatiques

Le Groupe est lié à la société Capgemini dans le cadre d'un accord d'externalisation infogérance de certaines fonctions informatiques en Europe et la mise en œuvre d'un système d'applications de gestion communes sous le progiciel SAP. Ce système global a été déployé depuis 2007 dans plusieurs pays. Au titre de ce système, Schneider Electric a capitalisé à fin décembre 2013 des coûts pour un montant net de 81 millions d'euros. Ces coûts sont amortis depuis 2009 selon un mode progressif sur sept années glissantes, en fonction du nombre d'utilisateurs au fur et à mesure du déploiement dans le monde.

Au titre de l'exercice 2013, les coûts relatifs à l'infogérance s'élèvent contractuellement à environ 100 millions d'euros, incluant les effets volumes et l'indexation prévus au contrat (100 millions d'euros sur l'exercice 2012).

29.3 – Passifs éventuels

D'une manière générale, la Direction considère que les provisions constituées au bilan, au titre des litiges connus à ce jour et auxquels le Groupe est partie, devraient être suffisantes pour qu'ils n'affectent pas de manière substantielle la situation financière ou les résultats du Groupe. Il en est en particulier ainsi pour les conséquences possibles du litige impliquant actuellement en Belgique d'anciens dirigeants et cadres du Groupe.

Le Groupe a conclu un accord d'entreprise relatif au Droit Individuel à la Formation. Le Groupe a appliqué dans ses comptes le traitement préconisé par les normes françaises pour le DIF, conformément à l'avis 2004-F du Comité d'urgence du CNC relatif à la comptabilisation du DIF. Les dépenses engagées au titre du DIF constituent une charge de la période et ne donnent donc lieu à aucun provisionnement. Le volume d'heures de la part ouverte mais non consommée des droits des salariés des entités françaises du Groupe est de 1 583 931 heures au 31 décembre 2013.

Note 30 Événements postérieurs à la clôture

Le 17 janvier 2014, le Groupe a finalisé l'acquisition d'Invensys plc, acteur mondial des automatismes industriels disposant d'une large base installée et d'une forte présence dans les logiciels. Avec cette acquisition, Schneider Electric accroît significativement ses capacités de fournisseur de solutions intégrées combinant gestion de l'énergie *("power")* et technologies d'automatismes *("automation")*. L'opération permettra au nouvel ensemble d'occuper une position unique sur les marchés de l'industrie et des infrastructures. Invensys a déclaré un chiffre d'affaires provenant des activités poursuivies de 1,8 milliard de livres sterling au titre de son exercice fiscal 2013 et compte 16 000 salariés à travers le monde. La transaction est rémunérée par l'émission de 17 207 427 actions nouvelles Schneider Electric, le 20 janvier 2014, et par un règlement en numéraire de 2,5 milliards de livres sterling, le 30 janvier 2014.

Le 5 février 2014, Schneider Electric a signé un accord pour la vente de la division Appliance d'Invensys. Cette cession fait suite à une revue stratégique de la division Appliance dont les conclusions ont démontré que cette activité ne rentre pas dans le cœur de métier de Schneider Electric. La division Appliance est un des principaux fournisseurs mondiaux de composants et systèmes qui contrôlent le fonctionnement des appareils de cuisson, de réfrigération, de lessive et de vaisselle, tant sur les marchés résidentiels que commerciaux. Au cours de l'exercice fiscal achevé

le 31 mars 2013, la division a enregistré un chiffre d'affaires de 331 millions de livres sterling, net des opérations interentreprises. Le montant de la transaction s'élève à 150 millions de livres sterling. Cette cession permettra à Schneider Electric de se concentrer sur les divisions *Industrial Automation, Software* et *Energy Controls* d'Invensys qui ont généré un chiffre d'affaires de 1 461 millions de livres sterling lors de l'exercice fiscal achevé le 31 mars 2013. L'accord est soumis à l'approbation des autorités réglementaires et aux conditions de clôture usuelles. Sa finalisation est attendue au cours du premier semestre 2014.

Note 31 Honoraires des commissaires aux comptes

Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe :

	Exercice 2013				
(en milliers d'euros)	**Ernst & Young**	**%**	**Mazars**	**%**	**Total**
Audit					
Commissariat aux comptes	9 452	85 %	8 059	93 %	**17 511**
dont Schneider Electric SA	*100*		*100*		
dont filiales	*9 352*		*7 959*		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	1 348	12 %	552	7 %	**1 900**
dont Schneider Electric SA	*237*		*121*		
dont filiales	*1 111*		*431*		
Sous-total Audit	**10 800**	**97 %**	**8 611**	**100 %**	**19 411**
Autres prestations juridique, fiscal	363	3 %	32	-	**395**
TOTAL HONORAIRES	**11 163**	**100 %**	**8 643**	**100 %**	**19 806**

	Exercice 2012				
(en milliers d'euros)	**Ernst & Young**	**%**	**Mazars**	**%**	**Total**
Audit					
Commissariat aux comptes	9 975	87 %	7 394	96 %	**17 369**
dont Schneider Electric SA	*100*		*100*		
dont filiales	*9 875*		*7 294*		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	1 217	11 %	342	4 %	**1 559**
dont Schneider Electric SA	*188*		-		***188***
dont filiales	*1 029*		*342*		***1 371***
Sous-total Audit	**11 192**	**98 %**	**7 736**	**100 %**	**18 928**
Autres prestations juridique, fiscal	233	2 %	-	-	**233**
TOTAL HONORAIRES	**11 425**	**100 %**	**7 736**	**100 %**	**19 161**

Note 32 Liste des sociétés consolidées

Les principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe Schneider Electric sont indiquées dans la liste ci-après.

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Sociétés en Europe			
En intégration globale			
Crouzet GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Elso GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Kavlico GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Merten GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Merten Holding GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Automation Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Automation GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Deutschland Energy GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Motion Réal Estate GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Sachsenwerk GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Telvent Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Uniflair GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Austria AG	Autriche	100,0	100,0
Schneider Electric Austria GmbH	Autriche	100,0	100,0
Schneider Electric Power Drives GmbH	Autriche	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Belgium SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric NV/SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Services International SPRL	Belgique	100,0	100,0
Summit Energy International BVBA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,0	100,0
Schneider Electric d.o.o	Croatie	100,0	100,0
Ørbaekvej 280 A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric Danmark A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric IT Denmark ApS	Danemark	100,0	100,0
Schneider Nordic Baltic A/S	Danemark	100,0	100,0
Manufacturas Electricas SA	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric IT, Spain SL	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric Espana SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Arce Sistemas, SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Energia SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Environment SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Export SL	Espagne	100,0	100,0
Telvent GIT SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Global Services, SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Servicios Compartidos SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Trafico y Transporte SA	Espagne	100,0	100,0
Trafico Ingenieria SA	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric EESTI AS	Estonie	100,0	100,0
Oy Lexel Finland Ab	Finlande	100,0	100,0
Schneider Electric Fire & Security OY	Finlande	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Finland OY	Finlande	100,0	100,0
Schneider Electric Finland OY	Finlande	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Strömfors Electric OY	Finlande	100,0	100,0
Vamp OY	Finlande	100,0	100,0
Alombard SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Protection et Contrôle SAS	France	100,0	100,0
BCV Technologies SAS	France	100,0	100,0
BEI Sensors SAS	France	100,0	100,0
Boissière Finance SNC	France	100,0	100,0
Construction Électrique du Vivarais SAS	France	100,0	100,0
Crouzet Automatismes SAS	France	100,0	100,0
D5X	France	100,0	100,0
Dinel SAS	France	100,0	100,0
Energy Pool Developpement	France	100,0	100,0
Epsys SAS	France	100,0	100,0
France Transfo SAS	France	100,0	100,0
Infraplus SAS	France	100,0	100,0
Merlin Gerin Alès SAS	France	100,0	100,0
Merlin Gerin Alpes SAS	France	100,0	100,0
Merlin Gerin Loire SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric IT France	France	100,0	100,0
Muller & Cie SA	France	100,0	100,0
Newlog SAS	France	100,0	100,0
Prodipact SAS	France	100,0	100,0
Rectiphase SAS	France	100,0	100,0
Sarel – Appareillage Électrique SAS	France	99,0	99,0
Scanelec SAS	France	100,0	100,0
Schneider Automation SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Energy France SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric France SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Holding Amérique du Nord SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Holding Europe SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Industries SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric International SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing Bourguebus SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric SA (société mère)	France	100,0	100,0
Schneider Electric Telecontrol SAS	France	100,0	100,0
Schneider Toshiba Inverter Europe SAS	France	60,0	60,0
Schneider Toshiba Inverter SAS	France	60,0	60,0
Société d'Appareillage Électrique Gardy SAS	France	100,0	100,0
Société d'application et d'ingénierie industrielle et informatique SAS – SA3I	France	100,0	100,0
Société Électrique d'Aubenas SAS	France	100,0	100,0
Société Française de Construction Mécanique et Électrique SA	France	100,0	100,0
Société Française Gardy SA	France	100,0	100,0
Systèmes équipements tableaux basse tension SAS	France	100,0	100,0
Transfo Services SAS	France	100,0	100,0
Transformateurs Petit Quevilly	France	100,0	100,0
Schneider Electric AE	Grèce	100,0	100,0
Schneider Electric IT Greece ABEE	Grèce	100,0	100,0
CEE Schneider Electric Közep-Kelet Europai KFT	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Hungary Ltd	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Hungaria Villamassagi ZRT	Hongrie	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
APC (EMEA) Ltd	Irlande	100,0	100,0
Schneider Electric Ireland	Irlande	100,0	100,0
Schneider Electric IT Logistics Europe Ltd	Irlande	100,0	100,0
Crouzet Componenti Srl	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric Industrie Italia SpA	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric IT Italia Srl	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric SpA	Italie	100,0	100,0
Uniflair SpA	Italie	100,0	100,0
Lexel Fabrika SIA	Lettonie	100,0	100,0
Schneider Electric Baltic Distribution Center	Lettonie	100,0	100,0
Schneider Electric Latvija SIA	Lettonie	100,0	100,0
UAB Schneider Electric Lietuva	Lituanie	100,0	100,0
Industrielle de Réassurance SA	Luxembourg	100,0	100,0
ELKO A.S.	Norvège	100,0	100,0
Lexel Holding Norgue A.S.	Norvège	100,0	100,0
Schneider Electric Norge A.S.	Norvège	100,0	100,0
American Power Conversion Corp (APC) B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
APC Holdings B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
APC International Corporation B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
APC International Holdings B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Pelco Europe B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Pro-Face HMI B.V. (sous-groupe)	Pays-Bas	99,9	99,9
Schneider Electric B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Netherlands B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Logistic Centre B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing The Netherlands B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Telvent Netherlands B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Schneider Electric IT Benelux B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Elda Eltra SA (ex Eltra SA)	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Poland Sp. z.o.o.	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Industries Polska SP	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Polska SP	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Portugal LDA	Portugal	100,0	100,0
Telvent Portugal SA	Portugal	100,0	100,0
Schneider Electric A.S.	République-Tchèque	98,3	98,3
Schneider Electric CZ sro	République-Tchèque	100,0	100,0
Schneider Electric Romania SRL	Roumanie	100,0	100,0
Andromeda Telematics Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric EMS US Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
CBS Group Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Crouzet Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Crydom SSR Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Newall Measurement Systems Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric (UK) Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric Energy UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric IT UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Serck Control and Safety Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
M&C Energy Group Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Samos Acquisition Company Ltd	Royaume-Uni	100,0	-
DIN Elektro Kraft OOO	Russie	100,0	100,0
OOO Schneider Electric Zavod Electromonoblock	Russie	100,0	100,0
OOO Schneider Electric Buildings (Russia)	Russie	100,0	100,0
Schneider Electric Equipment Kazan Ltd	Russie	100,0	100,0
OOO Potential	Russie	100,0	100,0
ZAO Schneider Electric	Russie	100,0	100,0
ZAO Gruppa Kompaniy Electroshield	Russie	100,0	-
Schneider Electric Srbija doo Beograd	Serbie	100,0	100,0
Schneider Electric Slovakia Spol SRO	Slovaquie	100,0	100,0
Schneider Electric d.o.o.	Slovénie	100,0	100,0
AB Crahftere 1	Suède	100,0	100,0
AB Wibe	Suède	100,0	100,0
Elektriska AB Delta	Suède	100,0	100,0
Elko AB	Suède	100,0	100,0
Lexel AB	Suède	100,0	100,0
Pele Security AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Distribution Centre AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Sverige AB	Suède	100,0	100,0
Telvent Sweden AB	Suède	100,0	100,0
Thorsman & Co. AB	Suède	100,0	100,0
Crouzet AG	Suisse	100,0	100,0
Feller AG	Suisse	83,7	83,7
Gutor Electronic GmbH	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric (Schweiz) AG	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric IT Switzerland AG	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric Ukraine	Ukraine	100,0	100,0
Sociétés en intégration proportionnelle			
Keyland Sistemas de Gestion SL	Espagne	50,0	50,0
Schneider Electric DMS NS	Serbie	57,0	57,0
Sociétés mises en équivalence			
Aveltys	France	51,0	51,0
Delta Dore Finance SA (sous-groupe)	France	20,0	20,0
Möre Electric Group A/S	Norvège	34,0	34,0
Sociétés en Amérique du Nord			
En intégration globale			
Control Microsystems Inc.	Canada	100,0	100,0
Juno Lighting Ltd	Canada	100,0	100,0
Power Measurement Ltd	Canada	100,0	100,0
Schneider Electric Canada Inc.	Canada	100,0	100,0
Telvent Canada Ltd	Canada	100,0	100,0
Viconics Technologies Inc.	Canada	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Transportation de México, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Gestion Integral de Proyectos y Ingenieria, S.A. de C.V.	Mexique	99,8	99,8
Industrias Electronicas Pacifico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Schneider Electric IT Mexico S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Ram Tech Services de Mexico S de RL de CV	Mexique	100,0	100,0
Schneider Electric Administracion, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Schneider Electric Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Schneider Industrial Tlaxcala, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Schneider Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Schneider R&D, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Schneider Recursos Humanos, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Square D Company Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Telvent Mexico S.A. de C.V.	Mexique	99,3	99,3
Adaptive Instruments Corp.	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric IT America Corp.	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric IT Corporation	États-Unis	100,0	100,0
APC Holdings Inc.	États-Unis	100,0	100,0
BEI Precisions Systems & Space Co. Inc.	États-Unis	100,0	100,0
BEI Sensors & Systems Company, Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Crydom, In	États-Unis	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Juno Lighting LLC	États-Unis	100,0	100,0
Juno Manufacturing Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Kavlico Corp.	États-Unis	100,0	100,0
Lee Technologies Puerto Rico, LLC	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric IT Mission Critical Services Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Netbotz Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Newall Electronics Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Pelco, Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Power Measurement Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Pro-face America, LLC	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Americas Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Critical Systems Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings, LLC	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Engineering Services, LLC	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Holdings Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Investments 2 Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Motion USA Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric USA Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Schneider Electric Vermont Ltd	États-Unis	100,0	100,0
SNA Holdings Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Square D Investment Company	États-Unis	100,0	100,0
Summit Energy Services Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Telvent DTN, LLC	États-Unis	100,0	100,0
Telvent USA Corp.	États-Unis	100,0	100,0
Veris Industries LLC	États-Unis	100,0	100,0
Sociétés en Asie-Pacifique			
En intégration globale			
Schneider Electric IT Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Clipsal Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Clipsal Integrated Systems Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Clipsal Technologies Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Control Microsystems Asia Pacific Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Pelco Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Scadagroup Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric (Australia) Pty Limited	Australie	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Schneider Electric Australia Holdings Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Serck Controls Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Telvent Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
SolveIT Software Pty Limited	Australie	100,0	100,0
APC (Xiamen) Power Infrastructure Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric (Xiamen) Switchgear Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric Huadian Switchgear (Xiamen) Co., Ltd	Chine	55,0	55,0
Shanghai Schneider Electric Power Automation Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Switchgear (Suzhou) Co., Ltd	Chine	58,0	58,0
Beijing Leader & Harvest Electric Technologies Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Great Wall Engineering (Beijing) Co. Ltd	Chine	75,0	75,0
Clipsal Manufacturing (Huizhou) Ltd	Chine	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Asia (Shanghai) Ltd	Chine	100,0	100,0
MGE Manufacturing Shanghai Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Proface China International Trading (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
RAM Electronic Technology and Control (Wuxi) Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider (Beijing) Medium & Low Voltage Co., Ltd	Chine	95,0	95,0
Schneider (Beijing) Medium Voltage Co. Ltd	Chine	95,0	95,0
Schneider (Shaanxi) Baoguang Electrical Apparatus Co. Ltd	Chine	70,0	70,0
Schneider (Shanghai) Supply Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider (Suzhou) Drives Company Ltd	Chine	90,0	90,0
Schneider (Suzhou) Enclosure Systems Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider (Suzhou) Transformers Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Automation Solutions (Shanghai) Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Busway (Guangzhou) Ltd	Chine	95,0	95,0
Schneider Electric (China) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric IT (China) Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric Low Voltage (Tianjin) Co. Ltd	Chine	75,0	75,0
Schneider Shanghai Apparatus Parts Manufacturing Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Shanghai Industrial Control Co. Ltd	Chine	80,0	80,0
Schneider Shanghai Low Voltage Term. Apparatus Co. Ltd	Chine	75,0	75,0
Schneider Shanghai Power Distribution Electric Apparatus Co. Ltd	Chine	80,0	80,0
Schneider Wingoal (Tianjin) Electric Equipment Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Telvent – BBS High & New Tech (Beijing) Co. Ltd	Chine	80,0	80,0
Telvent Control System (China) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Tianjin Merlin Gerin Co. Ltd	Chine	75,0	75,0
Wuxi Proface Electronic Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing (Chongqing) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies (Huizhou) Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing (Wuhan) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Pro Face Korea Co. Ltd	Corée du Sud	100,0	100,0
Schneider Electric Korea Ltd (ex Samwha EOCR Co. Ltd)	Corée du Sud	100,0	100,0
Clipsal Asia Holdings Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Clipsal Asia Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Custom Sensors & Technologies Asia (Hong Kong) Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Schneider Electric IT Hong Kong Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Schneider Electric (Hong Kong) Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Schneider Electric Asia Pacific Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Schneider Electric IT Business India Private Ltd	Inde	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Schneider Electric President Systems Ltd	Inde	75,0	75,0
Cimac Automation Private Ltd	Inde	85,0	85,0
Cimac Software Systems Private Ltd	Inde	85,0	85,0
CST Sensors India Private Limited	Inde	100,0	100,0
Luminous Power Technologies Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Luminous Renewable Energy Solutions Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Luminous Teleinfra Ltd	Inde	100,0	100,0
Schneider Electric India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Uniflair India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Schneider Electric Infrastructure Limited	Inde	78,1	73,4
PT Clipsal Manufacturing Jakarta	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric IT Indonesia	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric Indonesia	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric Manufacturing Batam	Indonésie	100,0	100,0
Schneider Electric Japan Inc.	Japon	100,0	100,0
Digital Electronics Corporation	Japon	100,0	100,0
Schneider Electric Japan Holdings Ltd	Japon	100,0	100,0
Toshiba Schneider Inverter Corp.	Japon	60,0	60,0
Clipsal Manufacturing (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Gutor Electronic Asia Pacific Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Huge Eastern Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
KSLA Energy & Power Solutions (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	30,0	30,0
Schneider Electric Industries (M) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric IT Malaysia Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric (NZ) Ltd	Nouvelle-Zélande	100,0	100,0
American Power Conversion Land Holdings Inc.	Philippines	100,0	100,0
Clipsal Philippines	Philippines	100,0	100,0
Schneider Electric IT Philippines Inc.	Philippines	100,0	100,0
Schneider Electric (Philippines) Inc.	Philippines	100,0	100,0
Pelco Asia Pacific Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Singapore Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Export Services Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric IT Logistics Asia Pacific Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric IT Singapore Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Logistics Asia Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Overseas Asia Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Singapore Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric South East Asia (HQ) Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Lanka (Private) Limited	Sri Lanka	100,0	100,0
Pro Face Taiwan Co. Ltd	Taïwan	99,9	99,9
Schneider Electric Taiwan Co. Ltd	Taïwan	100,0	100,0
Pro Face South East Asia Pacific Co. Ltd	Thaïlande	100,0	100,0
Schneider (Thailand) Ltd	Thaïlande	100,0	100,0
Schneider Electric CPCS (Thailand) Co. Ltd	Thaïlande	100,0	100,0
Clipsal Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,0	100,0
Schneider Electric IT Vietnam Ltd	Vietnam	100,0	100,0
Schneider Electric Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,0	100,0
Sociétés en intégration proportionnelle			
Delixi Electric Ltd (sous-groupe)	Chine	50,0	50,0

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Sociétés mises en équivalence			
Sunten Electric Equipment	Chine	40,0	50,0
Fuji Electric FA Components & Systems Co., Ltd (sous-groupe)	Japon	37,0	37,0
Sociétés dans le Reste du monde			
En intégration globale			
Conlog (Pty) Ltd	Afrique du Sud	80,0	80,0
Schneider Electric South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	74,9	74,9
Uniflair South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0
Himel Algerie	Algérie	100,0	100,0
Schneider Electric Algerie	Algérie	100,0	100,0
EPS Electrical Power Distribution Board & Switchgear Ltd	Arabie Saoudite	51,0	51,0
Telvent Saudi Arabia Co. Ltd	Arabie Saoudite	100,0	100,0
AMPS	Arabie Saoudite	100,0	100,0
Schneider Electric Argentina SA	Argentine	100,0	100,0
Telvent Argentina SA	Argentine	100,0	100,0
APC Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
CST Latino America Comercio E Representacao de Produtos Electricos E Elestronicos Ltda	Brésil	99,8	99,8
Telvent Global Services Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric IT Brasil Industria e Comercio de Equipamentos Eletronicos Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Telvent Brazil SA	Brésil	100,0	100,0
Steck da Amazonia Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	100,0
Steck Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	100,0
CP Eletronica SA	Brésil	100,0	100,0
Inversiones Schneider Electric Uno Limitada	Chili	100,0	100,0
Marisio SA	Chili	100,0	100,0
Schneider Electric Chile SA	Chili	100,0	100,0
Telvent Chile SA	Chili	100,0	100,0
Dexson Electric SAS	Colombie	100,0	100,0
Schneider Electric de Colombia SA	Colombie	80,0	80,0
Schneider Electric Centroamerica Ltda	Costa Rica	100,0	100,0
Delixi Electric Egypt s.a.e	Égypte	98,0	98,0
Schneider Electric Distribution Company	Égypte	87,4	87,4
Schneider Electric Egypt SAE	Égypte	91,0	91,0
Cimac Electrical and Control Systems LLC	Émirats Arabes Unis	80,0	80,0
Cimac FZCO	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Cimac LLC	Émirats Arabes Unis	49,0	49,0
Clipsal Middle East FZC	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Clipsal Middle East FZCO	Émirats Arabes Unis	60,0	60,0
CLS Systems FZCO	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Delixi Electric FZE	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Schneider Electric DC MEA FZCO	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Schneider Electric FZE	Émirats Arabes Unis	100,0	100,0
Telemecanique Iran	Iran	100,0	100,0
Schneider Electric LLP	Kazakhstan	100,0	100,0
Schneider Electric Services Kuweit	Koweït	49,0	-
Schneider Electric East Mediterranean SAL	Liban	96,0	96,0
Delixi Electric Maroc SARL AU	Maroc	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2013	% d'intérêt 31/12/2012
Schneider Electric Maroc	Maroc	100,0	100,0
Schneider Electric Nigeria Ltd	Nigeria	100,0	100,0
Schneider Electric Oman LLC	Oman	100,0	100,0
Schneider Electric Pakistan (Private) Limited	Pakistan	80,0	80,0
Schneider Electric Peru SA	Pérou	100,0	100,0
Cimac Electrical and Automation W.L.L	Qatar	49,0	49,0
Schneider Enerji Endustrisi Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Himel Elektric Malzemeleri Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Schneider Elektrik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Schneider Electric Venezuela SA	Venezuela	93,6	91,9

6. Rapport des commissaires aux comptes

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Schneider Electric SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Retraitement des comptes consolidés comparatifs 2012 » de l'annexe qui expose l'incidence relative à l'application au 1er janvier 2013 de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 1.9 de l'annexe expose les modalités de comptabilisation des dépenses de recherche et développement et notamment les critères permettant l'immobilisation des dépenses de développement. Nous avons procédé à la revue des données et des hypothèses retenues pour identifier les projets répondant aux critères d'immobilisation et des calculs effectués par votre groupe, et nous avons vérifié que les notes de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.
- Comme exposé dans les notes 1.11 et 8 de l'annexe, votre Groupe réalise des tests de dépréciation des actifs incorporels et des écarts d'acquisition au moins une fois par an et chaque fois que des indices de perte de valeur sont identifiés. Nous avons procédé, par sondages, à la vérification des indices de pertes de valeur ainsi que des autres éléments justifiant de l'absence de perte de valeur. Nos travaux ont consisté à revoir les données et les hypothèses retenues ainsi que les calculs effectués et à vérifier que les notes de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.
- Comme indiqué dans les notes 1.16 et 16 de l'annexe, les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de reports fiscaux déficitaires sont reconnus lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée. Nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des hypothèses retenues pour estimer les résultats taxables futurs justifiant le caractère recouvrable de ces actifs d'impôt différé.
- Les notes 1.19 et 22 de l'annexe précisent les modalités d'évaluation des engagements de retraite et autres avantages au personnel postérieurs à l'emploi. Ces engagements ont fait l'objet d'évaluations actuarielles. Nos travaux ont consisté à revoir les données et les hypothèses actuarielles retenues ainsi que les calculs effectués et à vérifier que les notes de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.

- La note 7 « Charges de restructuration » de l'annexe indique le montant des coûts de restructuration encourus par votre Groupe au cours de l'exercice 2013. Nous avons vérifié, sur la base des informations disponibles à ce jour, que ces coûts étaient relatifs à des actions de restructuration déjà engagées ou annoncées au 31 décembre 2013, ayant donné lieu à la constitution de provisions sur la base d'estimations des charges à encourir au titre de ces plans, et nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le Rapport de Gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 19 février 2014

Les commissaires aux comptes

MAZARS	ERNST & YOUNG et Autres
David Chaudat	Yvon Salaün

6 Comptes sociaux

1. Bilan 254

2. Compte de résultat 256

3. Annexe aux comptes sociaux 257

4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 268

5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2013 269

6. Filiales et participations 270

7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années 272

1. Bilan

ACTIF

(en milliers d'euros)	Note	Brut	Amort. ou Prov.	31/12/2013 Net	31/12/2012 Net
Actif immobilisé :					
Immobilisations incorporelles	1.1				
Droits et valeurs similaires		27 474	(27 474)	-	-
Immobilisations corporelles	1.2				
Terrains		2 934	-	2 934	2 944
Constructions		48	(48)		-
Autres		1 468	(242)	1 226	1 226
		31 924	(27 764)	4 160	4 170
Immobilisations financières					
Titres de participation	2.1	4 601 996	(114 264)	4 487 732	4 500 254
Autres titres immobilisés	2.2	48 909	(77)	48 832	48 832
Créances rattachées à des participations	2.3	4 099 920	-	4 099 920	4 178 758
Autres		-	-	-	-
		8 750 825	(114 341)	8 636 484	8 727 844
Total actif immobilisé		**8 782 749**	**(142 105)**	**8 640 644**	**8 732 014**
Actif circulant :					
Créances					
Créances clients et comptes rattachés		68	-	68	610
Autres	3	43 800	(226)	43 574	53 512
		43 868	(226)	43 642	54 122
Trésorerie					
Valeurs mobilières de placement	4	1 630 996	-	1 630 996	199 949
Disponibilités Groupe	5	7 773 657	-	7 773 657	9 105 114
Autres disponibilités		1 189	-	1 189	5
		9 405 842	-	9 405 842	9 305 068
Total actif circulant		**9 449 710**	**(226)**	**9 449 484**	**9 359 189**
Compte de régularisation :					
Charges constatées d'avance	6.1	18 117	-	18 117	1 351
Charges à répartir	6.2	12 193	-	12 193	12 456
Primes de remboursement des obligations	6.3	39 239	-	39 239	45 723
Écarts de conversion actif		112 846	-	112 846	53 867
TOTAL ACTIF		**18 414 854**	**(142 331)**	**18 272 523**	**18 204 602**

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

PASSIF

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2013	31/12/2012
Capitaux propres :	**7**		
Capital social	7.1	2 247 832	2 221 668
Primes d'émission, de fusion, d'apport	7.2	6 991 724	6 783 187
Réserves			
Réserve légale		222 167	219 577
Report à nouveau	7.3	973 551	1 779 581
Résultat de l'exercice		(132 771)	225 115
Provisions réglementées		2	2
Total capitaux propres		**10 302 505**	**11 229 131**
Provisions pour risques et charges :	8		
Provisions pour risques		45	45
Provisions pour charges		-	-
Total provisions pour risques et charges		**45**	**45**
Dettes à long terme :			
Emprunts obligataires	9	6 260 659	6 326 323
Autres emprunts et dettes assimilées	10	317 014	544 009
Dettes rattachées à des participations		13	13
Emprunts et dettes financières	11	1 205 375	68
		7 783 061	6 870 414
Dettes à court terme :			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		441	135
Dettes fiscales et sociales		54 571	42 320
Autres dettes		18 225	8 689
		73 237	51 145
Total dettes long terme et court terme		**7 856 298**	**6 921 559**
Produits constatés d'avance	12	829	-
Écarts de conversion passif		112 846	53 867
TOTAL PASSIF		**18 272 523**	**18 204 602**

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

2. Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note	2013	2012
Autre produits de gestion courante et divers		5 998	752
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges		-	32 596
Produits d'exploitation		**5 998**	**33 347**
Achats et charges externes		13 228	40 266
Impôts et taxes		2 258	1 172
Charges de personnel		1 023	3 604
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 300	600
Autres charges de gestion courante et quote-part d'opérations faites en commun		1 404	1 365
Charges d'exploitation		**19 212**	**47 007**
Résultat d'exploitation		**(13 214)**	**(13 660)**
Revenus du portefeuille		10 378	371 978
Intérêts et produits assimilés		125 487	161 442
Reprises de provisions et dépréciation des créances à long terme et autres		-	61
Produits financiers		**135 866**	**533 481**
Intérêts et charges assimilés		283 290	308 158
Dotations aux amortissements et provisions et autres		4 146	4 626
Charges financières		**287 436**	**312 784**
Résultat financier	**14**	**(151 571)**	**220 697**
Produits sur cessions d'immobilisations		3 089	122 729
Reprises de provisions et transferts de charges		64 058	19 960
Autres produits exceptionnels		-	6 244
Produits exceptionnels		**67 147**	**148 933**
Valeurs comptables sur cessions d'immobilisations		6 486	129 976
Dotations aux provisions et amortissements		72 420	89 067
Autres charges exceptionnelles		371	-
Charges exceptionnelles		**79 276**	**219 043**
Résultat exceptionnel	**15**	**(12 130)**	**(70 109)**
Impôts sur les bénéfices/Produit d'intégration fiscale	**16**	**44 143**	**88 187**
RÉSULTAT		**(132 771)**	**225 115**

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

3. Annexe aux comptes sociaux

(Montants exprimés en milliers d'euros, sauf exceptions signalées)

Faits marquants de l'exercice

Au cours de l'exercice, Schneider Electric SA a procédé pour 235 millions d'euros aux opérations d'augmentation de capital suivantes :

- augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un plan mondial d'actionnariat salarié pour 134 millions le 11 juillet 2013 ;
- levées de *stock-options* pour 101 millions d'euros.

La société a réalisé une émission obligataire pour 600 millions d'euros. La société a remboursé deux emprunts obligataires pour 587 millions d'euros et 213 millions d'euros sur la ligne de crédit *"Schuldschein"*.

Le 14 mai 2013, la société a constaté la fusion des titres de participation Cofibel, pour un montant de 137 millions d'euros, à la valeur des titres de participation Cofimines, ce qui totalise des titres à hauteur de 220 millions d'euros. Une reprise de provision pour dépréciation des titres Cofibel pour 63 millions d'euros et un ajustement de 72 millions d'euros de la provision pour dépréciation des titres Cofimines ont été effectués.

Le 31 mai 2013, la société a constaté en perte une créance de 2005, pour 45 millions d'euros, provisionnée à 100 %.

Enfin, la société a procédé à des émissions de billets de trésorerie en 2013, et le solde de 1 205 millions d'euros correspond à des émissions remboursables en 2014.

Principes et méthodes comptables

Les comptes au 31 décembre 2013 sont établis comme l'année précédente selon les règles et principes comptables français.

Immobilisations

Les immobilisations de toutes natures sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou d'apport.

Immobilisations incorporelles

Les amortissements des droits et valeurs similaires sont calculés sur cinq ans au plus.

Immobilisations corporelles

Les éléments de l'actif immobilisé font l'objet de plans d'amortissements aux conditions normales d'utilisation sur le mode linéaire suivant les natures d'immobilisations (de 3 à 10 ans).

Titres de participation

Les titres de participation sont enregistrés au coût d'acquisition.

Des provisions pour dépréciation peuvent être constituées si la valeur comptable est supérieure à la valeur d'utilité estimée en fin d'exercice. Cette estimation est déterminée principalement par référence à la situation nette comptable de la participation, ainsi que par la prise en compte d'éléments prévisionnels fondés sur les perspectives de rentabilité des participations et les perspectives en matière de conjoncture économique. Pour les participations les plus récentes, rentre également dans cette analyse la valeur des fonds de commerce acquis. Pour les titres cotés, il est tenu compte de la moyenne des cours de Bourse du dernier mois. Les plus-values latentes résultant de ces estimations ne sont pas comptabilisées.

Actions propres

Les titres détenus sont valorisés au coût moyen pondéré.

Lorsque des actions propres sont affectées à la couverture de plans d'options, une provision est constituée si le prix d'achat fixé dans le plan (prix d'exercice par les salariés) est inférieur à la valeur d'inventaire des actions propres affectées à sa couverture, ou si le cours de Bourse moyen du mois précédent la clôture est inférieur au coût moyen pondéré.

Engagements de retraite

Pour évaluer ses engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite, la société utilise la méthode des unités de crédit projetées.

Les engagements de retraite complémentaires pris par la société sont provisionnés en fonction des termes contractuels des accords stipulant des niveaux de ressources garantis au-delà des régimes standards généraux.

Les écarts actuariels résultant des changements d'estimation sont traités suivant la méthode dite du corridor. Cette méthode consiste à amortir sur 10 ans les écarts actuariels qui excèdent 10 % du montant de l'engagement.

Risque de change

Les pertes latentes de change font l'objet, lorsque cela est nécessaire, d'une provision pour risques. Toutefois, lorsqu'il existe des gains et pertes de change latents sur des opérations réciproques libellées dans la même devise dont les termes sont adossés, le montant de la dotation est alors limité à l'excédent des pertes sur les gains.

Emprunts obligataires

Les primes de remboursement ainsi que les frais d'émission sont amortis sur la durée des emprunts.

Note 1 Immobilisations

1.1 – Immobilisations incorporelles

Ce poste est principalement constitué des frais d'augmentation de capital et de fusion. Ces frais sont totalement amortis.

1.2 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)

Immobilisations corporelles	31/12/2012	Augmentation	Diminution	31/12/2013
Brut	4 460	-	(10)	4 450
Amortissements	(290)	-	-	(290)
NET	**4 170**	**-**	**(10)**	**4 160**

Note 2 Immobilisations financières

2.1 – Titres de participation

(en milliers d'euros)

Titres de participation	31/12/2012	Augmentation	Diminution	31/12/2013
Brut	4 605 759	14	(3 777)	4 601 996
Provisions	(105 505)	(72 420)	63 661	(114 264)
NET	**4 500 254**	**(72 406)**	**59 884**	**4 487 732**

Les mouvements de l'exercice sur les titres de participation concernent principalement l'ajustement de la provision pour dépréciation des titres de participation de la société Cofimines pour 72 millions d'euros, et la reprise de provision de Cofibel pour 63 millions d'euros constituée en décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, les principales participations sont les suivantes :

Titres de participation	Valeur d'inventaire
Schneider Electric Industries SAS	4 344 481
Cofimines	139 064
Schneider Electric Japan Holding	3 149
Autres (valeur inférieure à 5 millions d'euros)	1 038
TOTAL	**4 487 732**

2.2 – Autres titres immobilisés

(en milliers d'euros)

Autres titres immobilisés	31/12/2012	Augmentation	Diminution	31/12/2013
Actions propres	48 778	-	-	48 778
Autres titres	131	-	-	131
Provisions sur autres titres	(77)	-	-	(77)
NET	**48 832**	**-**	**-**	**48 832**

Les autres titres immobilisés sont constitués des actions propres rachetées pour couvrir certains plans d'options. Schneider Electric SA maintient dans ce poste les actions préalablement affectées à ce poste au 31 décembre 2004. En revanche, depuis cette date, tous les achats réalisés afin de couvrir les plans d'options sont classés en valeurs mobilières de placement.

2.3 – Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)

Créances rattachées à des participations	31/12/2012	Augmentation	Diminution	31/12/2013
Brut	4 178 758	99 365	(178 203)	4 099 920
Provisions	-	-	-	-
NET	**4 178 758**	**99 365**	**(178 203)**	**4 099 920**

Au 31 décembre 2013, ce poste est constitué des deux prêts accordés à Schneider Electric Industries SAS pour un total de 3 100 millions d'euros, à échéance 2014 et 2015, de quatre prêts accordés au cours des exercices 2011 et 2012 à Boissière Finance pour un montant total de 1 milliard d'euros à échéance 2016 et 2022 et des intérêts courus pour un montant global de 46 millions d'euros.

Note 3 Autres créances

(en milliers d'euros)

Autres créances	31/12/2013	31/12/2012
Brut	43 800	98 768
Provisions	(226)	(45 256)
NET	**43 574**	**53 512**

Au 31 décembre 2013, les principaux mouvements sont la reprise d'une créance litigieuse dépréciée en totalité pour 45 millions d'euros, l'impôt Groupe versé pour 18 millions et d'un crédit d'impôts recherche pour 22 millions d'euros.

Note 4 Valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	31/12/2012 Nombre d'actions	31/12/2012 Valeur	Augmentation Valeur	Diminution Valeur	31/12/2013 Valeur	31/12/2013 Nombre d'actions
Actions propres						
Plan d'options 26	876 034	25 965	-	(18 938)	7 027	237 083
Plan d'options 27	1 892 054	54 128	-	-	54 128	1 892 054
Plan d'options 28	2 000 000	57 348	-	-	57 348	2 000 000
Plan d'options 29	62 666	1 797	-	-	1 797	62 666
Plan d'options 30	1 755 172	60 711	-	-	60 711	1 755 172
Plan d'actions gratuites 10	-	-	18 851	(18 851)	-	-
Plan d'actions gratuites 10 *bis*	-	-	87	(87)	-	-
Brut	6 585 926	199 949	18 938	(37 876)	181 011	5 946 975
Provisions	-	-	-	-	-	-
Net	-	199 949	18 938	(37 876)	181 011	-
Sicav						
Brut	-	-	1 449 985	-	1 449 985	-
Provisions	-	-	-	-	-	-
Net	-	-	1 449 985	-	1 449 985	-
TOTAL NET	**-**	**199 949**	**1 468 923**	**(37 876)**	**1 630 996**	**-**

Les valeurs mobilières de placement sont constituées des actions propres détenues par la société afin de couvrir les plans d'options. Les actions des plans d'actions gratuites n° 10 et n° 10 *bis* sont inscrites au nominatif au nom des attributaires et bloquées pendant deux ans.

Depuis 2012, les plans n°26, n°27, n°28, n°29 et n°30 ont été déterminé comme des plans d'options de souscription. La réaffectation des actions autodétenues, initialement en couverture de ces plans, n'a pas encore été décidée par le Conseil d'Administration.

Note 5 Disponibilités Groupe

Elles sont essentiellement constituées par les avances de Schneider Electric SA, à exigibilité immédiate et rémunérées, à la centrale de trésorerie du Groupe (Boissière Finance).

Note 6 Comptes de régularisation d'actifs

6.1 – Charges constatées d'avance

Ce poste d'environ 18 millions d'euros concerne principalement des charges constatées d'avance relatives à l'acquisition d'Invensys, imputables à l'augmentation de capital mentionnée en note 18.

6.2 – Frais d'émission des emprunts

(en milliers d'euros)

Frais d'émission des emprunts	31/12/2012	Augmentation	Diminution	31/12/2013
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	637	-	(128)	509
du 17/07/2006 sur 7,5 ans de 500 millions d'euros	27	-	(26)	1
du 08/10/2007 sur 8 ans de 600 millions d'euros	432	-	(214)	218
du 16/02/2007 sur 7 ans de 4 500 millions d'euros (crédit relais)	1 064	-	(526)	538
du 21/05/2008 sur 5 ans de 18 millions d'euros	6	-	(6)	-
du 21/05/2008 sur 5 ans de 183 millions d'euros	53	-	(53)	-
du 21/05/2008 sur 7 ans de 55 millions d'euros	73	-	(29)	44
du 21/05/2008 sur 7 ans de 129 millions d'euros	164	-	(68)	96
du 11/06/2008 sur 5 ans de 12 millions d'euros	4	-	(4)	-
du 25/07/2008 sur 8 ans de 177 millions d'euros	74	-	(33)	41
du 20/03/2009 sur 9 ans de 250 millions d'euros	68	-	(13)	55
du 30/04/2009 sur 5 ans de 150 millions d'euros	87	-	(42)	45
du 16/01/2009 sur 4 ans de 750 millions d'euros	220	-	(220)	-
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	496	-	(134)	362
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	326	-	(90)	236
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	1 197	-	(126)	1 071
du 01/07/2011 sur 3 ans de 300 millions de dollars	133	-	(97)	36
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	2 134	-	(386)	1 748
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	1 228	-	(70)	1 158
du 18/11/2011 sur 5 ans de 12 milliards de yens	235	-	(49)	186
du 08/12/2011 sur 5 ans de 10 milliards de yens	197	-	(41)	156
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	3 602	-	(316)	3 286
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	-	2 497	(89)	2 408
	12 456	**2 497**	**(2 760)**	**12 193**

6.3 – Primes de remboursement

(en milliers d'euros)

Primes de remboursement des obligations	31/12/2012	Augmentation	Diminution	31/12/2013
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	2 061	-	(414)	1 647
du 17/07/2006 sur 7,5 ans de 500 millions d'euros	502	-	(479)	23
du 08/10/2007 sur 8 ans de 600 millions d'euros	142	-	(70)	72
du 11/04/2008 sur 10 ans de 55 millions d'euros	4 116	-	(801)	3 315
du 11/04/2008 sur 10 ans de 125 millions d'euros	9 615	-	(1 869)	7 746
du 20/03/2009 sur 9 ans de 250 millions d'euros	19 975	-	(3 869)	16 106
du 30/04/2009 sur 5 ans de 150 millions d'euros	(1 631)	-	792	(839)
du 16/01/2009 sur 4 ans de 750 millions d'euros	25	-	(25)	-
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	1 247	-	(338)	909
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	(2 340)	-	642	(1 698)
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	3 571	-	(375)	3 196
du 01/07/2011 sur 3 ans de 300 millions de dollars	169	-	(136)	33
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	3 827	-	(692)	3 135
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	2 828	-	(161)	2 667
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	1 618	-	(141)	1 477
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	-	1 506	(54)	1 452
	45 723	**1 506**	**(7 990)**	**39 239**

Les augmentations de ce poste concernent les émissions d'emprunts obligataires réalisées en 2013 (voir note 9).

Note 7 Capitaux Propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émission, de fusion d'apport	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
Solde au 31 décembre 2011 avant affectation du résultat	**2 195**	**6 588**	**314**	**2 604**	**-**	**11 701**
Variation de capital	26	196	-	-	-	222
Affectation du résultat 2011	-	-	2 604	(2 604)	-	-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2011	-	-	(919)	-	-	(919)
Autre variation de la période	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice 2012	-	-	-	225	-	225
Solde au 31 décembre 2012 avant affectation du résultat	**2 221**	**6 784**	**1 999**	**225**	**-**	**11 229**
Variation de capital	26	208	(4)	-	-	230
Affectation du résultat 2012	-	-	225	(225)	-	-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2012	-	-	(1 024)	-	-	(1 024)
Autre variation de la période	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice 2013	-	-	-	(132)	-	(132)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	**2 247**	**6 992**	**1 196**	**(132)**	**-**	**10 303**

7.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2013 est de 2 247 832 092 euros représentés par 561 958 023 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Évolution du capital

Sur l'exercice, l'augmentation de capital réservée aux salariés a conduit à l'émission de 2 752 071 actions pour un montant de 11 millions d'euros et les levées de *stock-options* représentent 3 788 938 options levées sur l'exercice, soit 15 millions d'euros.

Actions propres

À la clôture, le total des actions propres détenues est de 7 941 129 pour un montant de net de 230 millions d'euros.

7.2 – Primes

Les primes d'émission ont augmenté sur l'exercice d'un montant de 208 millions d'euros dont 122 millions d'euros liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés et 86 millions d'euros liés aux levées de *stock-options*.

7.3 – Report à nouveau

Conformément à la troisième résolution de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2013, le bénéfice distribuable de l'exercice 2012 de 225 millions d'euros a fait l'objet d'un prélèvement de 3 millions d'euros pour la reconstitution de la réserve légale. Des dividendes ont été versés en 2013 à hauteur de 1 024 millions d'euros.

Note 8 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)

	31/12/2012	Augmentations	Diminutions	31/12/2013
Provisions pour risques				
Litiges	15	-	-	15
Autres	30	-	-	30
	45	-	-	45
Provisions pour charges	**-**	**-**	**-**	**-**
Retraites	-	-	-	-
	45	**-**	**-**	**45**

8.1 – Risques

D'une manière générale, la société considère que les provisions constituées au bilan, au titre des litiges connus à ce jour et auxquels elle est partie, devraient être suffisantes pour qu'ils n'affectent pas de manière substantielle sa situation financière ou ses résultats.

8.2 – Engagements pris en matière de retraites

La société a pris divers engagements vis-à-vis de ses dirigeants et cadres actifs et retraités. Au cours de l'exercice précédent, la société a fermé l'ancien régime à tout nouvel entrant et a mis en place un nouveau régime qui prévoit une acquisition progressive des droits en fonction de l'ancienneté dans le Groupe et au Comité Exécutif. Le financement de ce nouveau régime a été externalisé auprès d'AXA France Vie.

Les écarts actuariels constatés lors de cette évaluation sont traités suivant la méthode dite du corridor (voir principes et méthodes comptables). Au 31 décembre 2013, le stock des écarts actuariels est de 11 millions d'euros. Le montant à amortir sur 16 ans à partir de 2014 et qui excède 10 % de l'engagement s'élève à 7 millions d'euros.

Note 9 Emprunts obligataires

	Montant du capital			
(en milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	Intérêts	Échéance
Schneider Electric SA 2017	600 000	600 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SA 2014	500 000	500 000	4,50 % TF	17/01/2014
Schneider Electric SA 2015	600 000	600 000	5,375 % TF	08/01/2015
Schneider Electric SA 2017	125 000	125 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SA 2017	55 000	55 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SA 2016	177 565	177 565	Euribor + 0,60 % TV	25/07/2016
Schneider Electric SA 2013	-	100 000	CMS + 1 % TV	31/07/2013
Schneider Electric SA 2013	-	487 000	6,75 % TF	16/07/2013
Schneider Electric SA 2015	150 000	150 000	5,375 % TF	08/01/2015
Schneider Electric SA 2017	250 000	250 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SA 2016	300 000	300 000	2,875 % TF	20/07/2016
Schneider Electric SA 2016	200 000	200 000	2,875 % TF	20/07/2016
Schneider Electric SA 2020	500 000	500 000	3,625 % TF	20/07/2020
Schneider Electric SA 2014	217 533	227 376	Libor + 0,49 % TV	01/07/2014
Schneider Electric SA 2018	750 000	750 000	3,75 % TF	12/07/2018
Schneider Electric SA 2019	500 000	500 000	3,50 % TF	22/01/2019
Schneider Electric SA 2016	86 374	110 026	0,849 % TF	18/11/2016
Schneider Electric SA 2016	69 099	88 020	0,84625 % TF	08/12/2016
Schneider Electric SA 2022	580 088	606 336	2,95 % TF	27/09/2022
Schneider Electric SA 2021	600 000	-	2,50 % TF	06/09/2021
	6 260 659	**6 326 323**		

TF : taux fixe.
TV : taux variable.

Schneider Electric SA a réalisé au cours des derniers exercices des émissions obligataires sur différents marchés :

- aux États-Unis, à travers un placement privé uniquement réservé aux investisseurs institutionnels (SEC Rule 144A) pour 800 millions de dollars américains, mis en place en septembre 2012, au taux de 2,950 % et arrivant à échéance en septembre 2022 ;
- dans le cadre de son programme d'*Euro Medium Term Notes* ("EMTN"), emprunts étant admis aux négociations de la Bourse du Luxembourg. À la clôture de l'exercice 2013, les émissions non arrivées à l'échéance sont les suivantes :
  - 600 millions d'euros mis en place en septembre 2013 au taux de 2,50 % arrivant à échéance le 6 septembre 2021,
  - 12 et 10 milliards de yens mis en place successivement en novembre 2011 et en décembre 2011 pour un montant total de 225 millions d'euros valorisés au cours de clôture de 31 décembre 2011 aux taux de 0,849 % et 0,84625 % et arrivant aux échéances les 18 novembre 2016 et 8 décembre 2016,
  - 500 millions d'euros mis en place en septembre 2011 au taux de 3,50 % arrivant à échéance le 22 janvier 2019,
  - 750 millions d'euros mis en place en juillet 2011 au taux de 3,75 % arrivant à échéance le 12 juillet 2018,
  - 300 millions de dollars pour un montant de 232 millions d'euros valorisé au cours de clôture du 31 décembre 2011 et mis en place en juillet 2011 à taux variable arrivant à échéance le 1er juillet 2014,
  - 300 et 200 millions d'euros mis en place successivement en juillet 2010 et en octobre 2010 au taux de 2,875 % arrivant à échéance le 20 juillet 2016,
  - 500 millions d'euros mis en place en juillet 2010 au taux de 3,625 % arrivant à échéance le 20 juillet 2020,
  - 150 millions d'euros mis en place en mai 2009 sous la forme d'un abondement de la souche de 600 millions d'euros échéance 8 janvier 2015 au taux de 5,375 % mis en place en octobre 2007, portant ainsi la souche à 750 millions d'euros,
  - 250 millions d'euros mis en place en mars 2009 sous la forme d'un abondement de la souche de 780 millions d'euros à 12 ans au taux de 4 % mis en place en août 2005, portant ainsi la souche à 1,03 milliard d'euros,
  - 177 millions d'euros mis en place en juillet 2008 portant intérêt à taux variable à échéance le 25 juillet 2016,
  - 180 millions d'euros mis en place en avril 2008 sous la forme d'un abondement de la souche de 600 millions d'euros à 12 ans au taux de 4 % mis en place en août 2005, portant ainsi la souche à 780 millions d'euros,

- 600 millions d'euros mis en place en octobre 2007 au taux de 5,375 % arrivant à échéance le 8 janvier 2015,
- 1 milliard d'euros mis en place en juillet 2006 se décomposant en deux tranches, une tranche à 5 ans et à taux variable pour 500 millions d'euros remboursés le 18 juillet 2011 et une tranche à 7 ans et demi au taux de 4,5 % pour 500 millions d'euros,
- 600 millions d'euros mis en place en août 2005 au taux de 4 % arrivant à échéance en août 2017.

Enfin, la société a remboursé deux emprunts obligataires de 487 millions d'euros émis en janvier 2009 à son échéance du 16 juillet 2013 et 100 millions d'euros émis en juillet 2008 à échéance du 31 juillet 2013.

Les primes d'émission et les frais d'émission sont amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Note 10 Autres emprunts et dettes assimilées

Au 31 décembre 2013, les autres emprunts et dettes assimilées comprennent les intérêts courus sur les emprunts obligataires et autres emprunts émis par la Société. Ces intérêts représentent un total de 133 millions d'euros contre 147 millions d'euros fin 2012.

Enfin, la Société a remboursé sur la ligne de crédit (*"Schuldschein"*) 213 millions d'euros dont 201 millions à échéance du 21 mai 2013 et 12 millions à échéance 11 juin 2013 comprenant les deux tranches à cinq ans à taux variable pour 195 millions d'euros et à taux fixe pour 18 millions d'euros. Le solde de 184 millions d'euros représente les deux tranches à sept ans à taux variable pour 129 millions d'euros et taux fixe pour 55 millions d'euros.

Note 11 Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)

Emprunts et dettes financières	31/12/2012	Augmentation	Diminution	31/12/2013
Billets de trésorerie	-	2 635 000	(1 430 000)	1 205 000
Banques créditrices	68	307	-	375
Autres dettes	-	-	-	-
NET	**68**	**2 635 307**	**(1 430 000)**	**1 205 375**

Tous les billets de trésorerie sont remboursables en 2014.

Note 12 État des échéances des créances et des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an	À plus de cinq ans
Actif immobilisé				
Créances rattachées à des participations	4 099 920	264 359	3 255 473	580 088
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	68	68	-	-
Autres créances	43 793	32 926	8 018	2 849
Valeurs mobilières de placement	1 630 996	1 449 985	181 011	-
Charges constatées d'avance	18 117	17 827	290	-
Dettes				
Emprunts obligataires	6 260 659	717 533	3 363 038	2 180 088
Emprunts auprès des établissements de crédit	184 000	-	184 000	-
Autres emprunts et assimilés	133 014	133 014	-	-
Dettes rattachées à des participations	13	-	13	-
Emprunts et dettes financières	1 205 375	1 205 375	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	441	441	-	-
Dettes fiscales et sociales	54 571	54 571	-	-
Autres dettes	18 225	18 225	-	-
Produits constatés d'avance	829	829	-	-

Note 13 Postes concernant des entreprises liées (à partir de 10 % de détention)

(en milliers d'euros)

	Montant brut	Montant net
Participations	4 601 996	4 487 732
Créances rattachées à des participations	4 099 209	4 099 209
Autres créances et créances clients	1 225	999
Disponibilités	7 773 657	7 773 657
Emprunts et dettes financières	-	-
Autres dettes et dettes fournisseurs	-	-
Charges :		
• Honoraires refacturés		5 812
Produits :		
• Refacturation des actions de performance gratuites		12 420
• Dividendes		10 312
• Intérêts		67 829

Note 14 Résultat financier

(en milliers d'euros)

	31/12/2013	31/12/2012
Dividendes reçus	10 378	371 978
Intérêts financiers nets	(157 803)	(146 716)
Autres	(4 146)	(4 565)
RÉSULTAT FINANCIER	**151 571**	**220 697**

Le dividende 2013 reçu par Schneider Electric SA provient de la filiale Cofibel pour un montant de 10 millions d'euros.

Note 15 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)

	31/12/2013	31/12/2012
Plus/(Moins)-values de cession corporelles et financières	(3 397)	(7 247)
Provisions (Dotations)/Reprises	(8 362)	(69 107)
Autres produits et charges exceptionnels	(371)	6 244
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(12 130)**	**(70 109)**

Au 31 décembre 2013, une moins-value de cession de 19 millions d'euros a été réalisée sur les valeurs mobilières de placement d'actions propres du plan 26.

En mai 2013, la société a procédé à la fusion des titres de participation de Cofibel vers Cofimines, ce qui a entraîné une reprise de provision pour dépréciation des titres Cofibel pour 63 millions d'euros et à un ajustement de la provision pour dépréciation des titres Cofimines à hauteur de 72 millions d'euros.

Note 16 Impôts sur les sociétés/Produit d'intégration fiscale

La ligne du compte de résultat "Impôts sur les sociétés" reflète principalement le produit au titre de l'intégration fiscale dont Schneider Electric SA est la mère. Le produit net au titre de l'intégration fiscale s'élève à 87 millions d'euros en 2013, soit une diminution de 8 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Schneider Electric SA est la tête d'intégration fiscale pour l'ensemble des filiales françaises détenues à plus de 95 %. Le montant des reports déficitaires dont la société peut se prévaloir à ce titre est au 31 décembre 2013 de 947 millions d'euros.

Note 17 Engagements hors-bilan

17.1 – Engagements dans des sociétés de personnes

La quote-part du passif vis-à-vis des tiers revenant à Schneider Electric SA du fait de la détention de titres de sociétés civiles est non significative.

Le montant du passif à l'égard des tiers dans les sociétés en nom collectif dont Schneider Electric SA détient des titres est non significatif.

17.2 – Cautions, avals et garanties

Engagements donnés

Contre-garantie de cautions données par des banques : néant

Avals et cautions donnés : 517 millions d'euros

Engagements reçus

Contre-garantie bancaire : néant

17.3 – Instruments financiers

Les opérations de couverture du Groupe Schneider Electric, garantie de change et mise en œuvre d'instruments financiers sont réalisées par la centrale de trésorerie du Groupe, Boissière Finance, filiale à 100 % de Schneider Electric Industries SAS, elle-même filiale à 100 % de Schneider Electric SA. Néanmoins, Schneider Electric SA a couvert certains emprunts par des *swaps* de taux d'intérêt taux fixe/taux variable dont la valeur de marché figure ci-après :

Sous-jacent			Instrument de couverture *(en milliers d'euros)*	
Type	**Nominal**	**Échéance**	**Impact résultat financier**	**Valeur de marché**
Émission obligataire	300 000 000 USD	01/07/2014	(1 530)	(745)
Schuldschein	129 000 000 EUR	21/05/2015	(5 698)	(7 443)
TOTAL			**(7 228)**	**(8 189)**

Note 18 Renseignements divers

18.1 – Effectif

L'effectif à la fin de l'exercice 2013 est de deux personnes.

18.2 – Comptes consolidés

Schneider Electric SA est la tête de consolidation de son Groupe et présente de ce fait des comptes consolidés sous sa seule dénomination.

18.3 – Éléments post-clôture

Le 20 janvier 2014, Schneider Electric SA a acquis environ 26 % d'Invensys plc, à travers l'émission de 17 207 427 actions nouvelles Schneider Electric. Les 74 % restant d'Invensys ont été acquis via une filiale de Schneider Electric SA.

4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Société Schneider Electric SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les notes "*Principes et méthodes comptables*" et "*Note 2 – Immobilisations financières*" de l'annexe qui exposent respectivement les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et le détail des titres immobilisés au bilan de la société.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion.

Fait à Courbevoie et à Paris-La Défense, le 10 mars 2014

Les commissaires aux comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
David Chaudat	Yvon Salaün

5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2013

Nombre de titres *(en milliers d'euros)*	Sociétés	Valeur d'inventaire
A. Participations significatives		
(valeurs d'inventaire supérieures à 5 millions d'euros)		
56 019 611	Schneider Electric Industries SAS	4 344 481
1 994 154	Actions propres Schneider Electric SA	48 778
		4 393 259
B. Autres participations		
(valeurs d'inventaire inférieures à 5 millions d'euros)		1 092
C. Participations dans des sociétés immobilières		**-**
D. Participations dans des sociétés étrangères		142 213
Total		**4 536 564**
Valeurs mobilières de placement		
5 946 975	Actions propres Schneider Electric SA	181 011
	(plan d'options d'achat d'actions n° 26, n° 27, n° 28, n° 29 et n° 30)	
TOTAL		**181 011**

6. Filiales et participations

Sociétés *(en milliers d'euros)*	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation du résultat*	Quote-part du capital détenue en %
I. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Schneider Electric SA			
A. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)			
Schneider Electric Industries SAS 35, rue Joseph-Monier 92500 Rueil-Malmaison	896 313	6 455 617	100,00
Cofimines Place du Champs-de-Mars 5 Tour Bastion 1050 Bruxelles	96 884	13 488	99,82
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la Société)			
II. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations			
A. Filiales non reprises au paragraphe I: (+ 50 %)			
a) Filiales françaises (ensemble)			
b) Filiales étrangères (ensemble)			
B. Participations non reprises au paragraphe I: (de 0 à 50 %)			
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)			
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)	18 028	27 667	4,8

* Y compris bénéfice ou perte du dernier exercice clos

Brute	Nette	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice 2013	Bénéfice ou perte (-) de l'exercice 2013	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2013	Observations
4 344 481	4 344 481	3 139 891	-	3 464 503	948 033	-	
219 884	139 064	-	-	Société de portefeuille	43	10 312	
16 382	1 038	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	
130	53	-	-	-	-	-	
21 249	3 149	-	-	-	(2 824)	-	

7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années

Nature des indications	2013	2012	2011	2010	2009
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social *(en milliers d'euros)*	2 247 832	2 221 668	2 195 772	2 175 672	2 102 016
Nombre d'actions émises	561 958 023	555 417 014	548 943 024	271 959 091	262 752 025
Nombre d'obligations convertibles en actions *(en milliers)*					
Nombre maximal d'actions futures à créer *(en milliers)*:					
• par conversion d'obligations					
• par exercice de droits de souscription et émissions d'actions	8 794	11 313	15 556	7 478	9 860
Résultat global des opérations effectives *(en milliers d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	2 194	695	215	2 225	2 419
Revenus du portefeuille, intérêts et autres produits	135 866	533 420	1 652 422	833 865	723 928
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	(154 000)	170 417	1 345 453	506 204	393 238
Impôts sur les bénéfices	91 443	42 875	168 347	9 922	13 244
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(132 771)	225 115	2 603 738	702 982	475 753
Résultat distribué [1] hors précompte et avoir fiscal	1 050 862 [2]	1 038 630	933 203	870 269	538 642
Résultat des opérations réduit à une action *(en euros)*					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	(0,28)	0,50	4,79	2,61	1,71
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(0,24)	0,41	4,74	2,58	1,81
Dividende attribué à chaque action (net)	1,87 [2]	1,87	1,70	3,20	2,05
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2	2	2	2	2
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	996	1 641	4 549	4 262	3 859
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	459	1 963	1 170	3 936	2 004

(1) Le dividende revenant aux actions autodétenues au jour de sa mise en paiement ainsi que le précompte correspondant sont affectés au report à nouveau.
(2) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 6 mai 2014.

7

Informations sur la société et son capital

1. Renseignements sur la société 274

2. Droits et obligations des actionnaires** 275

3. Capital 277

4. Actionnariat 281

5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié 282

6. Plans d'attribution d'actions de performance et plans d'options 283

7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce** 289

8. Bourse 289

9. Politique d'information 291

Ce chapitre intègre des éléments du Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Les paragraphes 2 (Assemblées générales et Droits de vote) et 7 ainsi que les paragraphes Structure de gouvernance, 1, 2, 3, 4, 7 (Politique de rémunération des Dirigeants du Groupe, Régimes de retraite et Rémunération des membres du conseil d'administration), 9 et 10 du chapitre 3 constituent le Rapport du Président du conseil d'administration prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Ils sont signalés par **.

1. Renseignements sur la société

Schneider Electric SA est une société anonyme à conseil d'administration (depuis le 25 avril 2013), de nationalité française, régie par le Code de commerce, au capital social de 2 316 847 784 euros, dont le siège social se situe au 35, rue Joseph-Monier, 92500 Rueil-Malmaison, téléphone 01 41 29 70 00.

L'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 est appelée à se prononcer sur la transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de la société européenne (Societas Europea) (cf pages 301 et 302).

Schneider Electric SA est immatriculée au registre du commerce de Nanterre sous le numéro 542 048 574, code APE 7010Z.

La société a été constituée en 1871. Elle expire le 1er juillet 2031. Sa dénomination sociale a été Spie Batignolles, puis Schneider SA lors de sa fusion avec la société Schneider SA, intervenue en 1995, avant d'être Schneider Electric SA en mai 1999.

La société (article 2 des statuts) a pour objet, directement ou indirectement, sous quelque forme que ce soit, en France et dans tous pays :

(i) la conception, le développement et la commercialisation de produits, d'équipements, et de solutions liés à la mesure, la gestion, la mise en œuvre de l'énergie sous toutes ses formes, et apportant fiabilité, efficacité, productivité, notamment par l'exploitation, par voie de création, d'acquisition ou autrement, de toute activité liée notamment :

- à la construction électrique, à la distribution électrique, et à l'alimentation électrique sécurisée,
- au contrôle, aux automatismes et à la sécurité des bâtiments,
- au contrôle et aux automatismes industriels (y compris les logiciels),
- à la gestion de toute infrastructure telle que centres de données, réseaux ou équipements ;

(ii) la prise, l'achat, la vente, l'exploitation de tous droits de propriété intellectuelle et/ou industrielle relatifs à ces industries ;

(iii) la participation sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou sociétés, groupements d'entreprises, quelle qu'en soit la forme, faisant des opérations se rattachant aux affaires de la Société ou de nature à favoriser son industrie et son commerce et, généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant, directement ou indirectement, d'une manière quelconque, à l'objet ci-dessus.

La société pourra faire toutes opérations entrant dans son objet, soit seule pour son compte ou le compte de tiers, soit en participation, soit encore par voie d'achat, de souscription, d'apport ou d'échanges de droits sociaux, part d'intérêts et achat de toutes sociétés, quelle que soit leur forme, poursuivant un objet similaire ou connexe, ou de nature à favoriser son extension ou son développement.

Le conseil d'administration du 19 février 2014 a adopté un projet de transformation de la société en Société Européenne. Ce projet sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014.

Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, Rapports des commissaires aux comptes, etc.) peuvent être consultés au siège social, 35, rue Joseph-Monier, 92500 Rueil-Malmaison, auprès du secrétariat du conseil d'administration.

En outre, les statuts, information réglementée, Documents de Référence, rapports activité et développement durable, avis de convocation à l'assemblée générale… se trouvent sur le site Internet de la Société (http://www.schneider-electric.com).

2. Droits et obligations des actionnaires**

Assemblées générales (article 19 des statuts)**

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Le conseil d'administration peut décider, lors de la convocation, la retransmission publique d'une partie ou de l'intégralité de ces réunions par visioconférence et/ou télétransmission.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété des titres, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actionnaires peuvent également, si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, participer et voter aux assemblées générales par visioconférence ou tous moyens de télécommunications autorisés par les dispositions en vigueur dans les conditions fixées par celles-ci.

Le vote à distance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Notamment, tout actionnaire pourra transmettre soit sous forme papier, soit, sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, par voie électronique, des formulaires de procuration et de vote par correspondance avant les assemblées.

La saisie et la signature électronique de ces formulaires peuvent, si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, être directement effectuées sur le site sécurisé mis en place par le centralisateur de l'assemblée grâce à un procédé répondant aux conditions de la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, pouvant notamment consister en un code identifiant et un mot de passe.

La procuration ou le vote ainsi exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique.

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-président ou à défaut par un membre du conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents ou acceptants qui disposent du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président ou le Vice-président du conseil d'administration ou par le secrétaire de l'assemblée.

Droits de vote**

1 – Droit de vote double (article 20 des statuts)

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent à égalité de valeur nominale. Chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix, sauf application de dispositions légales impératives limitant le nombre de voix dont peut disposer un actionnaire. Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié, à la fin de l'année civile précédant la date de l'assemblée, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins dans les conditions prévues par la loi. En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à raison d'actions anciennes auxquelles ce droit est attaché.

Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert hormis du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Le droit de vote double peut être supprimé par décision de l'assemblée générale extraordinaire et après ratification de l'assemblée générale spéciale des actionnaires bénéficiaires.

Le délai d'obtention du droit de vote double a été ramené de quatre à deux ans par décision de l'assemblée générale mixte du 27 juin 1995.

2 – Limitation des droits de vote (article 20 des statuts)

En assemblée générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même et par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement et indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 10 % du nombre total

des droits de vote attachés aux actions de la société ; toutefois, s'il dispose en outre, à titre direct ou indirect et/ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il exprime ne puisse excéder 15 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la société.

Pour l'application des dispositions ci-dessus :

- le nombre total des droits de vote pris en compte est calculé à la date de l'assemblée générale et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite assemblée générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend notamment par ceux qui sont attachés aux actions qu'un actionnaire détient à titre personnel, aux actions qui sont détenues par une personne morale qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et aux actions assimilées aux actions possédées, telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants dudit code ;
- la procuration d'actionnaire retournée à la société sans indication de mandataire est soumise aux limitations ci-dessus. Toutefois, ces limitations ne visent pas le Président de l'assemblée émettant un vote en vertu de telles procurations.

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques, sans donner lieu à une nouvelle décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la société, à la suite d'une procédure publique d'échange ou d'acquisition visant la totalité des actions de la société. Le conseil d'administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts. Cette limitation des droits de vote a été instituée par décision de l'assemblée générale mixte du 27 juin 1995.

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts en application des dispositions de l'article L. 225-96 alinéa 1 du Code de commerce statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

Affectation du résultat (article 22 des statuts)

Le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, est réparti dans l'ordre suivant :

- réserve légale à concurrence de 5 % (ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours si la réserve vient à être inférieure à ce dixième) ;
- réserves facultatives le cas échéant et report à nouveau ;
- distribution du solde sous forme de dividende.

L'assemblée générale peut offrir aux actionnaires une option entre le paiement en espèces ou en actions nouvelles.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans après la date de leur mise en paiement sont prescrits et sont reversés à l'État, conformément à la loi.

Mode de détention des actions (article 7 alinéa 1 des statuts)

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Leur propriété, qu'elles soient nominatives ou au porteur, résulte de l'inscription en compte de leurs titulaires, effectuée dans les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Franchissement de seuils statutaires (article 7 alinéa 2 des statuts)

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder, au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote de la société égal ou supérieur à 1 % du nombre total des actions ou des droits de vote, ou un multiple de cette fraction, doit, dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil de participation, informer, par lettre recommandée avec accusé de réception, la société du nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou de concert. En outre, à compter du 1er novembre 2009, elle devra également informer la société, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuil, du nombre d'actions déjà émises qu'elle peut acquérir en vertu d'accords ou d'instruments financiers visés au b) du troisième alinéa de l'article L. 233-7 du Code de commerce ainsi que du nombre d'actions déjà émises sur lesquelles porte tout accord ou instrument financier visé au c) du troisième alinéa de cet article. Les mêmes obligations s'appliquent lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus. En cas d'inobservation de ces obligations de déclaration en application du présent alinéa, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions ou aux droits de vote dépassant les seuils soumis à la déclaration à la demande, lors de l'assemblée, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital social au moins égale à 2,5 %. Ces dispositions résultent des assemblées générales mixtes du 27 juin 1995, du 5 mai 2000 et du 23 avril 2009.

Titres au porteur identifiables (article 7 alinéa 3 des statuts)

La société peut à tout moment demander à Euroclear l'identification des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme des droits de vote. Cette disposition a été adoptée par l'assemblée générale mixte du 30 juin 1988 et celle du 5 mai 2000.

Modalités de cession des actions (article 8 des statuts)

Les actions sont librement négociables et transmissibles.

3. Capital

Capital social et droits de vote

Le capital social au 31 décembre 2013 est de 2 247 832 092 euros représenté par 561 958 063 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées. Le nombre de droits de vote attachés aux 561 958 063 actions composant le capital au 31 décembre 2013 est de 609 815 400. Il a été porté le 17 janvier 2014 à 2 316 847 784 euros, en application de la décision du conseil d'administration du 30 juillet 2013, ratifiée par le conseil d'administration en date du 8 août 2013, agissant dans le cadre de l'opération d'acquisition d'Invensys plc par Schneider Electric par la voie d'un *scheme of arrangement*, en rémunération de l'apport en nature à Schneider Electric des actions ordinaires Invensys 1B. Cette opération d'apport a donné lieu à l'émission de 17 207 427 actions de 4 euros de valeur nominale chacune.

Capital potentiel

Au 31 décembre 2013, le capital potentiel se décompose de la manière suivante :

- 3 308 230 actions au titre des plans d'options de souscription, plans 28 à 33 ;
- 5 456 008 actions au titre des plans d'actions gratuites ou de performance, plans 11 à 16 *bis*, portant sur des actions à émettre et sur des actions existantes ou à émettre dont la nature sera alors fixée ultérieurement ;
- 29 620 actions au titre des bons de souscription d'actions émis dans le cadre des augmentations de capital réservées aux salariés ;

soit un total d'actions potentielles de 8 793 858.

La dilution potentielle maximale en cas d'émission de la totalité des actions résultant des options de souscription et des actions gratuites ou de performance ainsi que des bons s'élève au 31 décembre 2013 à 1,6 % du capital social.

Autorisations d'émissions

L'assemblée générale mixte du 25 avril 2013 a accordé au Conseil d'Administration :

1) une délégation de compétence pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ;
2) des délégations de compétence pour augmenter le capital par émission de titres de capital ou donnant accès au capital dans la limite de 800 millions d'euros de valeur nominale (soit 200 millions d'actions) avec un sous-plafond de :
   – 800 millions d'euros de valeur nominale (soit 200 millions d'actions) en cas d'émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires,
   – 220 millions d'euros de valeur nominale (soit 55 millions d'actions) en cas d'émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires avec la possibilité :
   (i) de procéder à des émissions dans le cadre d'opérations de placement privé dans la limite d'un sous-plafond de 110 millions d'euros de nominal (soit 27,5 millions d'actions),
   (ii) de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une procédure d'offre publique d'échange initiée par cette dernière,
   (iii) de rémunérer dans la limite de 9,9 % du capital, des apports en nature constitués de titres de capital ou donnant accès au capital de sociétés non cotées.

   Ces délégations de compétences sont assorties dans la limite du plafond fixé pour chacune d'elles de la faculté d'augmenter le montant nominal des émissions en cas de demande excédentaire ;
3) une délégation pour attribuer, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, gratuitement des actions existantes ou à émettre, aux salariés et aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés qui lui sont liées dans la limite de 1,8 % du capital à la date du 25 avril 2013 ;
4) une délégation pour attribuer, conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et L. 225-180 du Code de commerce, des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans la limite de 0,5 % du capital à la date du 25 avril 2013 ;
5) une délégation de compétence pour augmenter le capital en faveur des adhérents au Plan d'Épargne d'Entreprise dans la limite de 2 % du capital au jour de la mise en œuvre de l'autorisation ;
6) une autorisation pour augmenter le capital en faveur des salariés de sociétés étrangères du Groupe dans la limite de 1 % du capital à la date du 25 avril 2013 qui s'impute sur le plafond de la délégation visée en 5 ci-dessus.

Le conseil d'administration, agissant dans le cadre de l'opération d'acquisition d'Invensys plc par Schneider Electric par la voie d'un *scheme of arrangement*, a décidé le 30 juillet 2013, décision ratifiée par le conseil d'administration du 8 août 2013, d'augmenter le capital en rémunération de l'apport en nature à Schneider Electric des actions ordinaires Invensys 1B. Cette augmentation de capital a donné lieu à l'émission le 17 janvier 2014 de 17 207 427 actions de 4 euros de valeur nominale chacune portant les mêmes droits que les actions anciennes et en conséquence ayant droit au dividende de l'exercice 2013 qui sera versé en 2014.

Le conseil d'administration du 17 décembre 2013 a décidé des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,77 % du capital. Ces augmentations de capital réservées aux salariés adhérents ou non au Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) dont certaines comporteront des opérations à effet de levier interviendront en juin 2014, les prix de souscription seront fixés à cette date.

Il sera proposé à l'asemblée générale qui doit se réunir le 6 mai 2014 (*cf.* pages 303, 309 et 310) de renouveler les autorisations pour augmenter le capital en faveur des salariés adhérents au Plan d'Epargne d'Entreprise ou des sociétés étrangères présentées en 5 et 6 et ci-dessus.

	Montant nominal maximal de l'augmentation de capital autorisée	Nombre d'actions *(en millions)*	Date d'autorisation et limite de validité	Montant utilisé au 31/12/2013
I – Autorisation pour l'émission avec droit préférentiel de souscription d'actions ou bons,				
ou toutes valeurs mobilières ou titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital	800 millions [1]	200	25/04/2013 24/06/2015	– [3],[4]
II – Autorisation sans droit préférentiel de souscription				
a) pour l'émission, en numéraire ou en rémunération de titres cotés, d'actions ou bons, ou toutes valeurs mobilières ou titres donnant accès immédiat ou à terme au capital	220 millions [1]	55	25/04/2013 24/06/2015	– [3],[4]
b) pour procéder à des émissions dans le cadre d'un placement privé	110 millions [1] [2]	27,5	25/04/2013 24/06/2015	
c) pour l'émission en rémunération de titres non cotés	9,9 %du capital [1] [2]	57,4	25/04/2013 24/06/2015	3,09 % [3]
III – Autorisations en faveur des salariés				
Actions réservées aux salariés (PEE)	2 % du capital [7]	11,2	25/04/2013 24/06/2015	–[4]
Actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe	1 % du capital [5] [7]	5,6	25/04/2013 24/10/2014	–[4]
Options de souscription d'actions	0,5 % du capital [7]	2,8	25/04/2013 24/06/2016	–
Attributions d'actions gratuites ou de performance	1,8 % du capital [7]	10	25/04/2013 24/06/2016	–[6]

(1) Dans la limite d'un plafond global, toutes émissions confondues, de 800 millions d'euros.
(2) Dans la limite d'un plafond de 220 millions d'euros du a).
(3) Le conseil d'administration des 30 juillet et 8 août 2013 ont décidé d'augmenter le capital en rémunération de l'apport en nature à Schneider Electric des actions ordinaires Invensys 1B. Cette augmentation de capital a donné lieu à l'émission le 17 janvier 2014 de 17 207 427 actions représentant 3,09 % du capital au 25 avril 2013.
(4) Le conseil d'administration du 17 décembre 2013 a décidé des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,77 % du capital. Ces augmentations de capital réservées aux salariés adhérents ou non au plan d'épargne d'entreprise (PEE) dont certaines comporteront des opérations à effet de levier interviendront en juin 2014 les prix de souscription seront fixés à cette date. Les augmentations de capital s'imputeront sur les montants des autorisations visées au I et II a).
(5) Les actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe s'inscrivent dans les limites de l'autorisation d'augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au PEE.
(6) Le conseil d'administration du 17 décembre 2013 a prévu d'attribuer des actions de performance fin mars 2014 dans la limite de 2,9 millions d'actions environ (0,52 % du capital) au titre du plan d'intéressement long terme 2014.
(7) À la date de l'assemblée générale 2013, soit un capital de 2 226 millions d'euros.

Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2010 les augmentations de capital et les levées d'options de souscription d'actions ont fait évoluer le capital et les primes comme suit :

	Nombre d'actions créées ou annulées	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital
Paiement du dividende en actions	4 345 794*		
Augmentation en faveur des salariés	2 151 390*		
Exercice d'options	2 709 882*		
Capital au 31/12/2010 (1)		**271 959 091***	**2 175 672 728 euros**
Augmentation en faveur des salariés	3 855 632		
Exercice d'options et création d'actions de performance	1 169 210		
Capital au 31/12/2011 (2)		**548 943 024**	**2 195 772 096 euros**
Augmentation en faveur des salariés	3 521 812		
Exercice d'options et création d'actions de performance	2 952 178		
Capital au 31/12/2012 (3)		**555 417 014**	**2 221 668 056 euros**
Augmentation en faveur des salariés	2 752 071		
Exercice d'options et création d'actions de performance	3 788 938		
CAPITAL AU 31/12/2013 (4)		**561 958 023**	**2 247 832 092 EUROS**

* *Non retraité de la division par deux du nominal intervenu le 2 septembre 2011.*
(1) Augmentation du capital (73,6 millions d'euros) et des primes (561,2 millions d'euros).
(2) Augmentation du capital (20,1 millions d'euros) et des primes (194,7 millions d'euros).
(3) Augmentation du capital (25,9 millions d'euros) et des primes (195,5 millions d'euros).
(4) Augmentation du capital (26,2 millions d'euros) et des primes (208,5 millions d'euros).

Rachats d'actions

L'assemblée générale du 3 mai 2012 a autorisé la Société à procéder à des rachats d'actions. Cette autorisation a été renouvelée par l'assemblée générale du 25 avril 2013.

Dans le cadre de ces autorisations, la Société n'a racheté aucune action propre sur l'exercice.

Vous trouverez ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions que l'assemblée générale du 6 mai 2014 est appelée à autoriser :

- nombre de titres et part du capital détenus directement et indirectement par Schneider Electric SA (au 28 février 2014) :
  - autodétention : 7 941 129 actions, soit 1,37 % du capital,
  - autocontrôle : 1 058 actions,
  - total : 7 942 187 actions, soit 1,37 % du capital ;
- répartition par objectifs des titres de capital détenus :
  - les 7 942 187 actions autodétenues sont affectées à la couverture des plans d'options et des actions de performance ;
- objectifs du programme de rachat d'actions :
  - réduction du capital par voie d'annulation d'actions,
  - couverture des plans d'options d'achat d'actions, d'attributions d'actions de performance, ou de titres de créances convertibles en actions,
  - conservation et remise ultérieure des actions existantes à l'échange ou en paiement, au lieu et place d'une augmentation de capital dans le cadre d'une opération de croissance externe,
  - animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- part maximale du capital dont le rachat est autorisé :
  - 10 % du capital à la date de l'Assemblée Générale, soit un nombre total, sur la base du capital au 28 février 2014, de 57 937 040 actions Schneider Electric SA de 4 euros de nominal,
  - compte tenu des actions d'autocontrôle et d'autodétention au 28 février 2014, soit 7 942 187 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetées est de 49 994 853 soit 8,63 % du capital ;
- prix maximal d'achat et montant maximal autorisé de fonds pouvant être engagés :
  - le prix maximal d'achat serait de 80 euros par action,
  - 4 634 963 200 euros ;
- durée du programme de rachat :
  - pour une période maximale de 18 mois, expirant le 5 novembre 2015 ;
- opérations effectuées dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale 2012 et renouvelé par l'assemblée générale 2013 entre le 1er janvier 2013 et le 28 février 2014 :
  - opérations réalisées par la Société :
    nombre de titres achetés : 0,
    nombre de titres transférés depuis le début du programme : 638 951.

4. Actionnariat

Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

	31.12.2013				31.12.2012		31.12.2011	
	Capital	Nombre d'actions	Droits de vote	Nombre de droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
	%		%		%	%	%	%
Capital Group Companies (1)	5,44	30 561 902	5,01	30 561 902	7,50	6,93	9,43	8,86
Groupe CDC	3,42	19 239 002	6,18	37 693 092	3,66	6,46	3,71	4,57
Salariés	4,19	23 536 150	6,52	39 731 360	4,44	6,77	4,55	7,06
Autocontrôle	0,00	1 058	-	-	0,00	-	0,00	-
Autodétention	1,41	7 941 129	-	-	1,54	-	1,67	-
Public	85,54	480 678 782	80,99	493 886 859	82,86	78,40	80,64	77,95
TOTAL	**100,00 %**	**561 958 023**	**100,00**	**609 815 400** (2)	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**

(1) À la meilleure connaissance de la société.
(2) Nombre de droits de vote résultant de l'article 223-11 du RG AMF qui inclut les actions privées de droit de vote.

Notification de franchissement de seuil

A la connaissance de la société, hormis Capital Group Companies. cité ci-dessus, aucun autre actionnaire ne détient, directement ou indirectement, de participation dans la société supérieure à 5% de son capital ou de ses droits de vote.

Historique de franchissement de seuil (pour les seuils égaux ou supérieurs à 5%)

Date	Société	% Capital	% droit de vote
28/02/2014	*Capital Group Companies*	5,41	5,00
19/12/2013	*Capital Group Companies*	5,36	4,98
07/11/2013	*Capital Group Companies*	5,44	5,05
23/07/2013	*Capital Group Companies*	5,34	4,98

Nantissement sur les actions de la société

30 520 titres sont nantis.

Nantissement des actions détenues par la société

Schneider Electric n'a consenti aucun nantissement sur les titres de ses filiales significatives.

5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié

L'intéressement et la participation

Il existe des accords d'intéressement et de participation au sein de la majorité des sociétés françaises du Groupe.
Les sommes versées par les entités françaises du Groupe au cours des cinq dernières années ont été de :

(en millions d'euros)	2013	2012	2011	2010	2009
Intéressement et participation	76,7	50,9	59,9	56,5	48,5

En 2013, près de 53 % du montant total de l'intéressement et de la participation ont été placés dans le fonds actionnariat Schneider Electric et près de 25 % ont été perçus par les salariés.

Actionnariat salarié "Schneider Electric"

Les salariés de Schneider Electric sont les acteurs de la croissance de l'entreprise. Ils constituent la première force du Groupe par leur connaissance de son activité et leur implication dans le déploiement de sa stratégie. En associant ses collaborateurs à son capital, Schneider Electric leur permet de bénéficier de la création de valeur autrement que par leur rémunération, réconciliant ainsi l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise. Dans les pays où la législation le permet, Schneider Electric offre à ses salariés la possibilité d'investir lors d'augmentations de capital réservées.

La dernière augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe a eu lieu en juillet 2013. Elle a donné lieu à la souscription de 2,7 millions d'actions.

Au 31 décembre 2013, les salariés du Groupe détiennent *via* les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou en direct, 23,5 millions actions Schneider Electric SA, soit 4,19 % du capital et 6,52 % des droits de vote compte tenu des droits de vote double.

Les droits de vote des actions détenues par les FCPE sont exercés par les conseils de surveillance de ces FCPE.

Les actionnaires salariés du Groupe se répartissent comme suit : 39 % en France, 10 % aux États-Unis et 51 % à l'international. Plus de 37 % des salariés sont actionnaires du Groupe. Ils sont répartis sur près de 60 pays.

Prime de partage des profits

En 2013, les salariés des entités françaises ont perçu une prime de 100 euros au titre de la prime de partage des profits.

6. Plans d'attribution d'actions de performance et plans d'options

Plans d'actions de performance et plans d'options

Les chiffres ci-dessous ont été recalculés, lorsque nécessaire, pour tenir compte de la division par deux du nominal des actions, effective au 2 septembre 2011.

Politique d'attribution

Dans le cadre de sa politique globale de rémunération, Schneider Electric met en place, chaque année, un plan d'intéressement long terme. Celui-ci repose sur l'attribution annuelle d'actions de performance. Il a été couplé, pour partie, avec des options sur actions jusqu'à décembre 2009 et, en ce qui concerne les salariés américains ou résidents aux États-Unis, des *stock appreciation rights* (SARs). Depuis décembre 2009, il n'est plus attribué d'options sur actions. Des SARs ont continué à être attribuées aux salariés américains ou résidents aux États-Unis jusqu'en décembre 2011.

Des *phantom shares* qui répliquent les actions de performance ont été attribuées à certains bénéficiaires dans les nouvelles économies au titre du plan d'intéressement long terme 2012.

Les plans sont mis en place par le conseil d'administration, lequel statue sur le rapport du comité de rémunérations, ressources humaines & RSE.

Les bénéficiaires du plan sont les dirigeants du Groupe et les principaux responsables du Groupe, tous pays confondus, les cadres à haut potentiel et les salariés dont la performance et le potentiel sont jugés exceptionnels.

Chaque année, Schneider Electric augmente le nombre de bénéficiaires du plan annuel. Il y avait 2 637 bénéficiaires au titre de l'intéressement long terme 2012, 2 846 au titre de l'intéressement long terme 2013. Au titre de l'intéressement long terme 2014, le nombre de bénéficiaires sera d'environ 3 100 bénéficiaires.

Les attributions aux dirigeants du Groupe, y compris les dirigeants mandataires sociaux, étaient de 14 % des attributions globales au titre du plan 2009. Elles sont de l'ordre de 11,6 % au titre de l'intéressement long terme 2014.

Rappelons que la pratique de Schneider Electric depuis 2005 est de mettre en place chaque année en décembre un plan d'intéressement long terme au titre de l'année n+1. Cependant, afin de permettre un alignement des attributions avec la revue des situations personnelles des collaborateurs, il a été décidé de reporter la mise en place des plans d'intéressement long terme à la fin du mois de mars.

Caractéristiques des actions attribuées

Pour les plans France, (plans 8, 10, 10 *bis*, 13, 13 *bis*, 13 *ter*, 15 et 15*bis*) les périodes d'acquisition et de conservation sont chacune d'au moins deux ans.

Pour les plans à l'international (plans 6, 9 et 11, 11 *bis*, 12, 14, 14 *bis*, 14 *ter*, 16 et 16*bis*) la période d'acquisition est de quatre ans. Il n'existe pas de période de conservation.

Le bénéfice des actions de performance et de *phantom shares* est subordonné à une condition d'appartenance au Groupe au jour de la fin de la période d'acquisition ainsi qu'à l'atteinte de conditions de performance détaillées ci-après pour les actions de performance (*cf.* page 287).

Depuis janvier 2009, pour les dirigeants mandataires sociaux, et depuis décembre 2011, pour les membres du Comité Exécutif, les attributions d'actions de performance sont soumises pour leur totalité à l'atteinte de conditions de performance.

Caractéristiques des options attribuées

Le prix d'exercice des options est égal à la moyenne des 20 derniers cours de Bourse précédant la date d'attribution. Il n'est pas consenti de décote sur cette moyenne.

Les options ont une durée de 10 ans (depuis 2006). Elles ne peuvent être levées qu'à l'issue de la quatrième année. Cependant, elles peuvent être levées avant l'échéance en cas d'offre publique sur les actions de la société. À titre exceptionnel, les options du plan 25 ont pu être exercées dès la première année. De même, les citoyens et résidents américains bénéficient pour certains plans d'une possibilité de levée à l'issue de la troisième année.

L'exercice des options est d'une part subordonné à une condition d'appartenance au Groupe et, d'autre part, pour tout ou partie à l'atteinte de conditions de performance détaillées ci-après (*cf.* page 285). Les attributions d'options aux dirigeants mandataires sociaux ont été soumises en totalité à l'atteinte de conditions de performance à compter de janvier 2009.

Caractéristiques des SARs *(stock appreciation rights)*

Les SARs répliquent le mécanisme des options. Elles sont soumises à des conditions, notamment de performance. Elles donnent lieu à un paiement en numéraire.

Caractéristiques des *phantom shares*

Les *phantom shares* répliquent les actions de performance et sont soumises en partie à des conditions de performance spécifiques. Elles donnent lieu à un paiement en numéraire.

Obligations de conservation applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Le conseil de surveillance a fixé :

- un objectif de détention d'un nombre d'actions représentant en valeur trois années de rémunération fixe de base pour M. Jean-Pascal Tricoire et deux années de rémunération fixe de base pour M. Emmanuel Babeau. Pour le calcul du nombre d'actions détenues sont pris en compte les actions Schneider Electric SA et l'équivalent en actions des parts de Fonds commun de placement d'entreprise investies en actions Schneider Electric détenus par les intéressés.

En application des dispositions des articles L. 225-185 et 225-197-1 du Code de commerce et des recommandations AFEP/MEDEF, le conseil a prévu :

- une obligation de conservation dans un compte nominatif d'un nombre d'actions issues des options attribuées dans le cadre des plans 30 et suivants. Cette obligation est égale à un pourcentage des plus-values d'acquisition réalisées lors de la levée d'options, nette des impôts et des contributions obligatoires et des montants nécessaires au financement de l'acquisition de ces actions. Le pourcentage ainsi fixé est de 25 % pour M. Jean-Pascal Tricoire et de 15 % pour M. Emmanuel Babeau ;
- une obligation de conservation, au-delà de la période de conservation, d'un pourcentage des actions qu'ils auront acquises dans le cadre des plans 3 et suivants. Le pourcentage ainsi fixé est de 25 % pour M. Jean-Pascal Tricoire et de 15 % pour M. Emmanuel Babeau ;
- une obligation de réinvestir en actions 10 % du prix de cession (net d'impôts et cotisations) des actions de performance acquises dans le cadre des plans mis en place depuis 2009.

Ces obligations sont suspendues dès lors que l'objectif de détention d'actions présentées ci-dessus est atteint.

Situation des dirigeants mandataires sociaux au regard des options et actions de performance

M. Jean-Pascal Tricoire

Au 31 décembre 2013, la situation de M. Tricoire au regard des options et actions de performance est la suivante :

(i) 396 574 options sont exerçables au titre des plans 28, 30, 31, 33,

(ii) 100 000 actions sont en cours d'acquisition et soumises à conditions de performance au titre des plans 13, 15 et 16,

(iii) 95 900 actions de performance ont été définitivement acquises et seront disponibles à compter du 23 février 2014 pour 47 500 actions au titre des plans 5 et 8 et du 18 mars 2015 pour 48 400 actions au titre du plan 10,

(iv) 17 338 actions ont été définitivement acquises et sont disponibles au titre des plans 1 et 3.

M. Emmanuel Babeau

Au 31 décembre 2013, la situation de M. Babeau au regard des options et des actions de performance est la suivante :

(i) 30 000 options sont exerçables au titre du plan 33,

(ii) 46 000 actions sont en cours d'acquisition et soumises à conditions de performance au titre des plans 13 et 15,

(iii) 29 360 actions ont été définitivement acquises et seront disponibles à compter du 23 février 2014 pour 7 500 actions au titre du plan 8, du 21 août 2014 pour 2 500 actions au titre du plan 7 et du 18 mars 2015 pour 19 360 actions au titre du plan 10.

Historique des plans d'options

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Plan	Date du plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Nombre d'options à l'origine	dont les mandataires sociaux	Prix d'exercice *(en euros)*	Conditions de performance	% atteint des objectifs	Options annulées par conditions de performance	Options restant à lever au 31 décembre 2013 [1]
25	12/05/2005	157	277 000	-	28,23	Sans – plan réservé aux gagnants du trophée	NA	NA	-
26	28/06/2005	458	4 007 600	400 000	30,09	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2005 et 2006	100	-	-
27	01/12/2005	419	3 229 800	300 000	35,70	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2006 et 2007	100	-	-
28	21/12/2006	489	2 514 240	224 000	40,67	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	867 055
29	23/04/2007	43	166 300	-	48,52	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	70 875
30	19/12/2007	542	1 889 852	176 400	46,00	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2008 et 2009	-	887 952	476 827
31	05/01/2009	328	1 358 000	137 000	26,06	50 % des options/100 % pour le directoire – marge opérationnelle 2011 [2] et BNPA exercices 2009 à 2011 par rapport à un panel [3]	80	133 760	557 359
32	21/08/2009	1	10 000	10 000	31,30	Sans	-	-	-
33	21/12/2009	391	1 652 686	130 000	37,92	50 % des options/100 % pour le directoire – marge opérationnelle 2010 et 2011 [2] et part de CA réalisé dans les nouvelles économies en 2011	100	-	1 336 114
			15 105 478	**1 377 400**			**-**	**1 021 712**	**3 308 230**

(1) Nombre d'options restant à lever après déduction de l'ensemble des annulations et levées depuis la création du plan.
(2) Hors coûts de restructuration.
(3) Sur la base d'une liste préétablie et figée de 11 sociétés concurrentes.

Renseignements relatifs aux options en cours (année 2013)

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Plan	Date du plan	Type de plan [1]	Date d'expiration	Prix d'exercice *(en euros)* [2]	Situation des plans au 1er janvier 2013	dont les mandataires sociaux	Nombre d'options exercées au cours de l'exercice	Nombre d'options annulées au cours de l'exercice	Options restant à lever au 31 décembre 2013
25	12/05/2005	S	11/05/2013	28,23	27 610	-	10 440	17 170	-
26	28/06/2005	S	27/06/2013	30,09	431 591	-	339 571	92 020	-
27	01/12/2005	S	30/11/2013	35,70	1 106 285	-	967 703	138 582	-
28	21/12/2006	S	20/12/2016	40,67	1 347 548	161 574	470 595	9 898	867 055
29	23/04/2007	S	22/04/2017	48,52	110 900	-	28 025	12 000	70 875
30	19/12/2007	S	18/12/2017	46,00	711 240	63 000	229 933	4 480	476 827
31	05/01/2009	S	04/01/2019	26,06	1 075 770	72 000	516 611	1 800	557 359
32	21/08/2009	S	20/08/2019	31,30	10 000	10 000	10 000	-	-
33	21/12/2009	S	20/12/2019	37,92	1 565 526	130 000	187 942	41 470	1 336 114
					6 386 470	**436 574**	**2 760 820**	**317 420**	**3 308 230**

(1) S = plan d'options de souscription.
(2) Moyenne des 20 cours précédant l'attribution, sans décote ni surcote.

Situation des mandataires sociaux [1], détaillée par plan (au 31 décembre 2013)

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

28	Jean-Pascal Tricoire	161 574
30	Jean-Pascal Tricoire	63 000
31	Jean-Pascal Tricoire	72 000
33	Jean-Pascal Tricoire	100 000
33	Emmanuel Babeau	30 000

(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.

Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2013)

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Plan	Date du plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Nombre d'actions à l'origine de l'attribution	Période d'acquisition/de livraison	Période de conservation	Conditions de performance	% atteint des objectifs	Droits annulés[1]	Les mandataires sociaux[2]	Cumul des droits annulés depuis l'attribution[5]	Droits restants au 31 décembre 2013
6	05/01/2009	721	424 702	4 ans	-	50 % des actions/ 100 % pour le directoire – marge opérationnelle 2011 [3] et part de CA réalisé dans les nouvelles économies en 2011	100	-	-	67 282	-
9	21/12/2009	1 184	780 190	4 ans	-	50 % des actions/ 100 % pour le directoire – marge opérationnelle 2010 et 2011 [3] et part de CA réalisé dans les nouvelles économies en 2011	100	-	-	109 492	-
10	17/12/2010	658	665 524	2 ans et 3 mois	2 ans	50 % des actions/ 100 % pour le directoire – marge opérationnelle 2011 et 2012 [3] et croissance moyenne du CA 2011 et 2012 par rapport à l'évolution du PIB mondial sur la même période	96,8	11 409	67 760	18 981	-
10 *bis*	26/06/2011	1	3 000	2 ans	2 ans	*idem* plan 10	96,8	48	-	48	-
11	17/12/2010	1 702	1 161 696	4 ans	-	*idem* plan 10	96,8	17 237	-	123 995	1 037 701
11 *bis*	26/06/2011	1	5 882	4 ans	-	*idem* plan 10	96,8	94	-	94	5 788
12	26/06/2011	1	19 850	4 ans	-	Sans condition de performance	-	-	-	-	19 850
13 et 13 bis [4]	16/12/2011	608	647 943	2 ans et 3 mois	2 ans	50 % des actions/ 100 % pour le directoire et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2012 et 2013 [3] et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2013	100	-	72 000	11 700	636 243
13 *ter*	27/07/2012	1	625	2 ans	2 ans	*idem* plan 13	100	-	-	-	625
14 et 14 *bis* [4]	16/12/2011	2 029	1 386 800	4 ans	-	*idem* plan 13	100	-	-	94 029	1 292 771
14 *ter*	27/07/2012	1	1 500	4 ans	-	*Idem* plan 13	100	-	-	-	1 500
15	28/03/2013	639	645 550	2 ans	2 ans	50 % des actions/ 100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2013 et 2014 [3] et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2014	-	-	39 000	5 600	639 950
15 *bis*	24/10/2013	3	4 500	2 ans	2 ans	*idem* plan 15	-	-	-	-	4 500
16	28/03/2013	2 207	1 844 830	4 ans	-	*idem* plan 15	-	-	35 000	47 350	1 797 480
16 *bis*	24/10/2013	15	19 600	4 ans	-	*idem* plan 15	-	-	-	-	19 600
			7 612 192					**28 788**	**213 760**	**478 571**	**5 456 008**

(1) Droits annulés en raison de la non-atteinte des objectifs.
(2) Droits après annulations en raison de la non-atteinte des objectifs.
(3) Hors coûts de restructuration.
(4) Les plans 13 bis et 14 bis comprennent chacun un bénéficiaire.
(5) Incluant les droits créés en cas de décès ou invalidité.

Situation des mandataires sociaux [1], détaillée par plan d'actions (au 31 décembre 2013)

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

(en italique, actions encore soumises à conditions de performance)

1	Jean-Pascal Tricoire	10 588[3]
3	Jean-Pascal Tricoire	6 750[3]
5	Jean-Pascal Tricoire	22 500
7	Emmanuel Babeau	2 500[2]
8	Jean-Pascal Tricoire	25 000
8	Emmanuel Babeau	7 500
10	Jean-Pascal Tricoire	48 400
10	Emmanuel Babeau	19 360
13	Jean-Pascal Tricoire	*50 000*
13	Emmanuel Babeau	*22 000*
15	Jean-Pascal Tricoire	*15 000*
15	Emmanuel Babeau	*24 000*
16	Jean-Pascal Tricoire	*35 000*

(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.
(2) Actions attribuées à l'occasion de son recrutement en tant que Directeur Financier.
(3) La période de conservation du plan 1 s'est achevée le 20 décembre 2011 et celle du plan 3, le 19 décembre 2012.

Options et actions consenties aux 10 premiers salariés et options levées au cours de l'exercice

Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre	Prix d'exercice/ Prix moyen pondéré	Plans
Options levées en 2013 dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	263 980	35,99 €	26-27-28-29-30-31-33

Actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires

	Nombre	Plan
Actions consenties au titre de l'année 2013 (attribution du plan annuel du 28 mars 2013)	188 000	16

7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce**

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont :

- s'agissant des accords prévoyant des indemnités pour les dirigeants mandataires sociaux (*cf.* page 156) ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique, présentés ;
- s'agissant des accords conclus par la société qui sont modifiés en cas de changement de contrôle : dispositions relatives au règlement des plans d'options (*cf.* page 283) ; certains emprunts comportant des clauses de changement de contrôle (*cf.* page 43) ;
- s'agissant des restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote, présentées en pages 275 et 276 : suppression de la limitation statutaire des droits de vote à l'issue d'une offre publique.

8. Bourse

Les actions de la société sont cotées en France, sur Euronext Paris compartiment A. Elles se négocient à l'unité sous le code valeur ISIN FR0000121972. L'action Schneider Electric SA fait partie de l'indice CAC 40 établi par Euronext.

Transactions des 18 derniers mois à Paris

Année	Mois	Nombre de titres échangés *(en milliers d'actions)* [1]	Capitaux échangés *(en millions d'euros)*	Plus haut [2]	Plus bas [2]	Nombre de séances de quotation
2012	Septembre	39 558	1 970	53,39	46,06	20
	Octobre	34 771	1 690	50,70	45,85	23
	Novembre	30 115	1 526	54,80	47,96	22
	Décembre	27 624	1 487	56,37	53,25	19
2013	Janvier	23 958	1 335	57,17	54,11	22
	Février	31 838	1 795	60,00	53,50	20
	Mars	31 282	1 815	60,71	55,26	20
	Avril	37 073	2 075	58,56	52,49	21
	Mai	30 406	1 817	63,00	56,27	22
	Juin	33 053	1 884	62,56	52,70	20
	Juillet	34 976	1 994	61,25	54,66	23
	Août	23 239	1 400	62,79	57,52	22
	Septembre	31 970	2 020	66,99	58,53	21
	Octobre	33 387	2 063	64,11	59,69	23
	Novembre	26 412	1 625	63,26	59,31	21
	Décembre	29 488	1 774	63,76	57,89	20
	TOTAL 2013	**367 082**	**21 597**	**66,99**	**52,49**	**255**
2014	Janvier	38 412	2 401	65,92	58,68	22
	Février	34 311	2 157	66,13	58,50	20

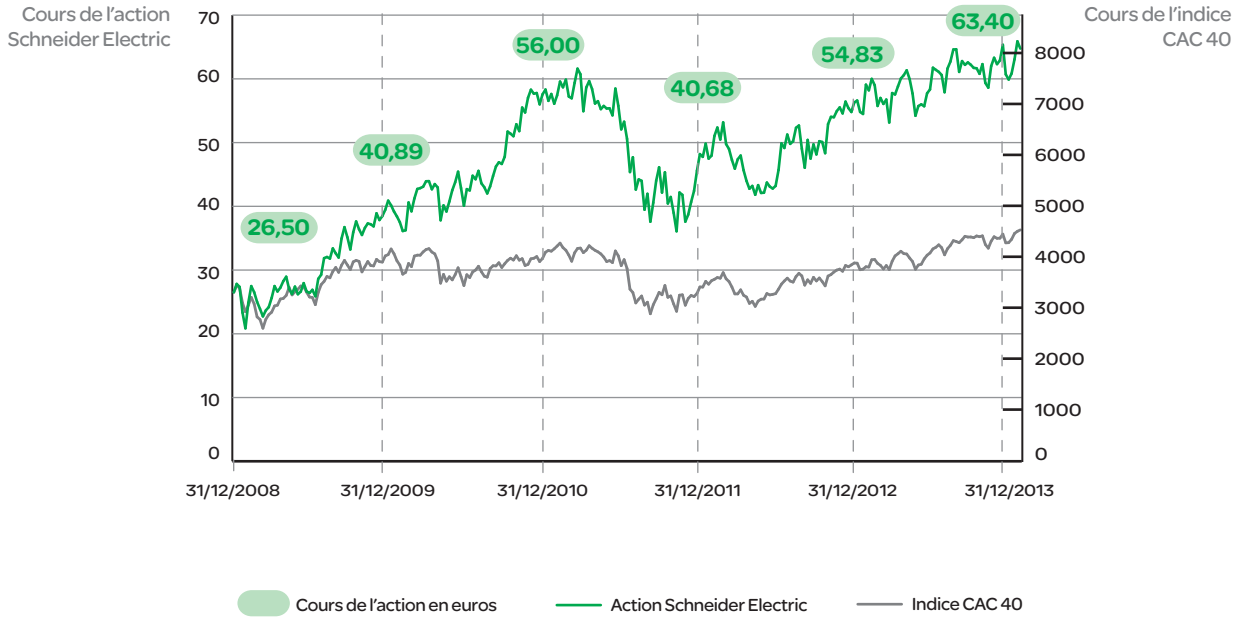
(1) Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext.
(2) En cours de séance.

Historique sur 5 ans

	2013	2012	2011	2010	2009
Moyenne journalière des transactions à la Bourse de Paris :					
• en nombre de titres *(en milliers)*	1439,54	1 886,81	2 316,01	2 462,57	2 647,16
• en millions d'euros	84,70	89,36	115,78	108,23	77,12
Cours extrêmes en Bourse *(en euros)* :					
• plus haut	66,99	56,37	61,83	60,00	40,93
• plus bas	52,49	39,40	35,00	36,00	20,65
Dernier cours de l'année *(en euros)*	63,40	54,83	40,68	56,00	40,89
Rendement global de l'action *(en %)*	2,95	3,41	4,18	2,86	2,51

Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext (donnée 2009-2011 retraitées pour prendre en compte la division par deux du nominal de l'action au 2 septembre 2011).

Évolution du cours de l'action et de l'indice CAC 40 sur cinq ans



(Source : Thomson Reuters)

Monep

L'action Schneider Electric SA a été admise au Monep en date du 20 décembre 1996.

Obligations ne donnant pas accès au capital

Les informations figurent en note 9 des comptes sociaux (pages 264 et 265).

9. Politique d'information

Responsable de l'information

Emmanuel Babeau
Directeur général délégué en charge des Finances et des Affaires juridiques
35, rue Joseph-Monier – CS30323
92506 Rueil-Malmaison Cedex
Tél. : 01 41 29 71 19

Contacts

Toute information ou tout document peut être demandé à la Communication Financière à :
Anthony Song – Directeur de la Communication Financière et de l'Actionnariat.
Pour les investisseurs institutionnels et analystes financiers : Tél. : 01 41 39 60 84
Pour les actionnaires individuels : Numéro Vert : 0 800 20 55 14.

Comité consultatif des actionnaires

Il est composé de huit membres, actionnaires individuels désignés par Schneider Electric pour un mandat de trois ans renouvelable une fois sur accord de la société. Il se veut représentatif de la diversité des actionnaires, tant au niveau géographique que professionnel, et constitue le relais auprès de la société des attentes des actionnaires individuels.

Le comité se réunit trois fois par an afin d'échanger sur les actions et les outils de communication financière proposés par le Groupe. Il partage son avis et fait des propositions pour renforcer la stratégie en matière d'actionnariat individuel.

Ces réunions sont également l'opportunité de faire découvrir les métiers du Groupe, notamment avec des visites didactiques. En 2013, les visites ont porté sur les solutions d'efficacité énergétique et d'optimisation d'espace pour les bureaux ainsi que les solutions pour les postes de sécurité.

Documentation

La société met à disposition de ses actionnaires :

- le Rapport Annuel et la plaquette allégée ;
- un guide de l'actionnaire ;
- la lettre aux actionnaires ;
- des informations générales, économiques et financières sur le Groupe (sous la forme de communiqués de presse et présentations) ;
- un site Internet http://www.schneider-electric.com/finance/fr.

8 Assemblée générale

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires 294

2. Annexe au rapport du conseil : charte du Vice-président administrateur référent indépendant 304

3. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes 305

4. Projet des résolutions 311

5. Annexe à la dix-neuvième résolution : projet de statuts de Schneider Electric SE, société européenne 318

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires

Partie ordinaire

Approbation des comptes sociaux – première résolution –

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes de l'exercice 2013 tels qu'ils vous sont présentés et qui se traduisent par une perte de 132,8 millions d'euros. Cette perte résulte de la volonté de votre société qui dispose de plus de 10 milliards d'euros de capitaux propres, de ne pas recevoir de dividende de sa filiale à 100 % Schneider Electric Industries SAS. En effet, cette dernière détenant directement ou indirectement l'ensemble des entités qui consitue le Groupe Schneider Electric, il est apparu opportun afin de renforcer ses fonds propres, de laisser à son niveau les dividendes et autres produits financiers qu'elle a reçus en 2012 des filiales du Groupe.

Approbation des comptes consolidés – deuxième résolution –

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes consolidés de l'exercice 2013 tels qu'ils vous sont présentés et qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 1 888 millions d'euros.

Distribution : affectation du résultat, prélèvement sur les primes d'émission et fixation d'un dividende de 1,87 euro par action – troisième résolution –

Nous vous proposons de fixer le dividende à 1,87 euro par action de 4 euros de nominal. Ce dividende représente un taux de distribution de 56,7 % du résultat net part du Groupe. Il sera versé le 19 mai 2014 aux 579 167 716 actions portant jouissance au 1er janvier 2013 composant le capital au 17 janvier 2014, étant précisé que les actions autodétenues par la société au jour du détachement du coupon ne percevront pas le dividende et que les sommes correspondantes seront affectées au report à nouveau.

Ce dividende résultera de la répartition du bénéfice distribuable qui compte tenu :

(i) du report à nouveau de l'exercice antérieur 973 551 474,73 euros ;

(ii) de l'imputation de la perte de l'exercice qui s'élève à 132 771 491,80 euros sur le report à nouveau ;

(iii) du prélèvement de 2 216 403,60 euros au titre de la reconstitution de la réserve légale ;

(iv) d'un prélèvement de 244 480 049,59 euros sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand

s'élève à 1 083 043 628,92 euros.

Le dividende sera versé le 19 mai 2014, selon le calendrier suivant :

Détachement du coupon	Mercredi 14 mai 2014
Date d'arrêté des positions	Vendredi 16 mai 2014
Date de mise en paiement du dividende	Lundi 19 mai 2014

Pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, le dividende fera l'objet de prélèvements sociaux à hauteur de 15,5 %, calculés sur le montant brut.

Les dividendes sont obligatoirement soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu.

Le montant du dividende est ainsi intégré dans l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 60 % de son montant, après l'application d'un abattement de 40 % (non plafonné), minoré du montant des frais et charges déductibles dont notamment les prélèvements sociaux déductibles.

La totalité du dividende proposé sera éligible à cet abattement de 40 %. Il n'existera pas de revenus distribués au titre de l'assemblée prévue, autres que le dividende mentionné ci-dessus, éligibles ou non à la réfaction de 40 % mentionnée au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Les dividendes font l'objet d'un prélèvement à la source obligatoire non libératoire de 21 %. Ce prélèvement sera imputable sur l'impôt sur le revenu qui sera dû en 2015 au titre des revenus perçus en 2014. S'il excède l'impôt dû, l'excédent sera restitué.

Toutefois, les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de l'avant-dernière année est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune, peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

À cet effet, elles formulent sous leur responsabilité une demande de dispense auprès des personnes qui en assurent le paiement sous forme d'une attestation sur l'honneur indiquant que leur revenu fiscal de référence, figurant sur l'avis d'imposition établi au titre des revenus de l'avant-dernière année précédant le paiement des revenus, est inférieur aux seuils indiqués ci-dessus. Cette demande est à produire au plus tard le 30 novembre de l'année précédant celle du versement.

Les dividendes mis en paiement par Schneider Electric SA, au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	2010	2011	2012
Dividende net versé par action retraitée de la division par deux du nominal [1] [2]	1,60	1,70	1,87

(1) La totalité du dividende est éligible pour les personnes physiques résidentes fiscales en France à un abattement de 40 %. La société n'a pas distribué de revenus non éligibles à l'abattement.
(2) La division du nominal est intervenue le 2 septembre 2011.

Conventions réglementées des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 – de la quatrième à la sixième résolutions –

Nous vous demandons d'approuver les conventions réglementées présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-40. Ces conventions portent :

- d'une part sur la rémunération de l'administrateur référent ainsi que sur des adaptations au régime de retraite supplémentaire applicable aux dirigeants mandataires sociaux (Président Directeur général et Directeur général délégué) et aux accords de non-concurrence qui les lient à la société ;
- d'autre part sur les éléments du statut des dirigeants mandataires sociaux qui en application de la loi TEPA doivent faire l'objet d'une approbation par l'assemblée générale à l'occasion de tout nouveau mandat ou renouvellement de mandat.

Par la **quatrième résolution**, nous vous demandons d'approuver la convention fixant à 250 000 euros annuels la rémunération de M. Henri Lachmann au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent, étant précisé que M. Lachmann en tant qu'administrateur perçoit également des jetons de présence qui se sont élevés pour 2013 à 89 000 euros. Il est également prévu que les moyens mis à la disposition de M. Lachmann dans le cadre de ses missions de Vice-président administrateur référent portent sur le bénéfice d'un bureau, des services d'une assistante et de la possibilité d'utiliser les voitures de la Direction Générale du Groupe avec ou sans les services d'un chauffeur.

Par cette même résolution, nous vous demandons également d'approuver :

- un amendement au régime de retraite supplémentaire des dirigeants mandataires sociaux qui vise à prévenir conformément aux recommandations AFEP/MEDEF le cumul d'une Indemnité de départ contraint avec une pension de retraite. Il est en effet désormais prévu que si les intéressés sont amenés à recevoir une Indemnité de Départ Contraint, alors qu'ils ont la possibilité de faire valoir à brève échéance leur droit à la retraite, le droit de percevoir une rente au titre de leurs régimes de retraite supplémentaire est différé de deux ans ;
- l'adaptation des accords de non-concurrence applicables aux dirigeants mandataires sociaux pour tenir compte des nouvelles recommandations AFEP/MEDEF. Il est désormais prévu que le conseil se prononcera sur l'application ou non de l'accord lors du départ de l'intéressé, à moins que ce départ ne résulte d'une démission volontaire (hors Départ Contraint) et pour autant que l'intéressé :
  - ait satisfait aux conditions de performance qui subordonnent le versement de l'Indemnité de Départ Contraint, et
  - ne soit pas ou ne sera pas en droit ou en situation de cumuler l'indemnité de non-concurrence avec le versement d'une retraite.

Ces engagements de non-concurrence sont limités à un an et rémunérés à hauteur maximum de 60 % de la rémunération brute autorisée (rémunération cible pour M. Tricoire, rémunération versée pour M. Babeau).

Enfin, aux termes de cette résolution, vous prenez également acte de l'information donnée, dans le Rapport des commissaires aux comptes (page 305) sur les conventions et engagements réglementés conclus au cours d'exercices antérieurs.

Par la **cinquième résolution**, nous vous demandons d'approuver le renouvellement du statut de M. Tricoire conformément aux dispositions de la loi TEPA.

Nous vous rappelons qu'en application des recommandations AFEP/MEDEF d'octobre 2008, M. Tricoire s'était engagé à démissionner de son contrat de travail à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du directoire en mai 2009. Aussi, en accord avec M. Tricoire, le conseil de surveillance a défini un statut qui a été approuvé par l'assemblée générale de 2009. L'assemblée générale de 2012 a approuvé son renouvellement. Le statut ainsi renouvelé accordait à M. Tricoire, qui bénéficie du régime de retraite supplémentaire des dirigeants français du Groupe et est soumis à une obligation de non-concurrence, présentés ci-dessus, le bénéfice :

1°) du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, ainsi que de la couverture complémentaire sur les risques malardie, incapacité, invalidité et décès, des dirigeants français du Groupe ;

2°) d'une Indemnité de Départ Contraint dans le cadre de son mandat social, plafonnée à deux ans de rémunération cible (fixe et variable cible, ci-après le montant maximum) compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous et soumise à conditions de performance ;

3°) du droit de conserver par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées, en cas de départ.

En application de la loi TEPA, le conseil d'administration a été conduit à renouveler ces éléments du statut de M. Tricoire du fait de sa nomination comme Président Directeur général. Cependant, à cette occasion, il a décidé de soumettre à des conditions plus restrictives, détaillées ci-après, les engagements liés à un départ du Groupe.

Il a ainsi prévu que M. Tricoire :

1°) bénéficie du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, a droit à la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès et à la couverture des polices individuelles accidents Groupe. Ces indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire sont soumises à conditions de performance. Ce droit à indemnités est subordonné à l'atteinte de l'un ou l'autre des deux critères

suivants : la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive ou la moyenne du montant du *cash flow* libre des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive ;

2°) bénéficie d'une indemnité de départ contraint qui ne peut excéder, compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessus qui pourraient lui être versées, deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération annuelle effective (fixe et variable) des trois dernières années (ci-après "Montant maximum").

Ce droit à indemnité est ouvert dans les seuls cas suivants :

(i) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de Directeur général intervenu dans les six mois (et non dans les 12 mois comme prévu précédemment) d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du conseil d'administration,

(ii) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de Directeur général en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus,

(iii) révocation, non-renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de Directeur général alors que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des quatre derniers exercices clos au jour de son départ serait atteint aux deux tiers (et non à 50 % comme précédemment). Ce dernier cas correspond en fait à une présomption de Départ Contraint résultant d'un changement de stratégie.

En outre, l'Indemnité de Départ Contraint est soumise à conditions de performance. Elle est en effet subordonnée et son montant modulé en fonction de la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent la partie de la part variable de la rémunération cible de l'intéressé, des trois derniers exercices clos au jour où le conseil statue.

Ainsi, si l'objectif Groupe est :

- atteint à moins des deux tiers (et non à moins de la moitié comme prévu précédemment) : aucune indemnité ne sera versée ;
- atteint aux deux tiers (et non plus à la moitié) : il percevra 75 % du Montant Maximum ;
- atteint à au moins 100 % : il percevra 100 % du Montant Maximum ;
- atteint entre 66 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte.

Nous vous précisons que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des critères Groupe des trois derniers exercices (2011 à 2013) a été de 117,4.% en moyenne.

Il est également prévu que l'Indemnité Départ Contraint ne sera pas due si la révocation ou la démission sollicitée de M. Jean-Pascal Tricoire est motivée par une faute pouvant être qualifiée de lourde ou de grave au regard des critères retenus par la jurisprudence ;

3°) conserve par anticipation, sous condition de performance et uniquement en cas de départ contraint ne faisant pas suite à une faute grave ou lourde (conditions nouvelles par rapport au statut précédent), le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées. La condition de performance est que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de M. Tricoire, des trois derniers exercices clos au moment de son départ, soit au moins égale non pas à 50 % de la cible, comme précédemment, mais à 66 %.

Par la **sixième résolution**, nous vous demandons d'approuver le statut de M. Babeau. M. Babeau bénéficie d'un contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS ainsi que d'un contrat de gérance avec Schneider Electric Services Investissement qui lui garantissent un certain nombre d'avantages liés à la cessation de ses fonctions. Cependant, votre conseil d'administration à l'occasion de la nomination de M. Babeau comme Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques, a décidé conformément aux recommandations de l'AMF, de soumettre ces engagements à l'approbation de l'assemblée générale dans le cadre des dispositions de la loi TEPA. À cette occasion, il les a alignés, dans le respect des dispositions du Code du travail, sur ceux dont bénéficie M. Tricoire aux termes de son statut.

Il vous est donc demandé d'approuver ces engagements qui portent sur le bénéfice par M. Babeau du même droit que M. Tricoire et aux mêmes conditions :

1°) à la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès et à la couverture des polices individuelles accidents Groupe ;

2°) à indemnité en cas de départ contraint ;

3°) à conserver ses options ou actions de performance en cas de départ contraint ;

4°) à bénéficier d'une indemnité de non-concurrence sous réserve que l'indemnité qui lui serait versée pourra être de 50 % ou 60 % de sa dernière rémunération effective selon que son départ intervient ou non à la suite d'un licenciement.

Nous tenons à souligner le fait que dans l'ensemble les avantages ainsi accordés à M. Babeau en cas de départ du Groupe sont plus réduits que ceux qui résultaient de son contrat de travail. Son droit à indemnités est conditionné à un départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et le montant est plafonné à deux années de rémunération sous réserve de l'atteinte de conditions de performance et compte tenu, le cas échéant, des indemnités de non-concurrence qui lui seraient versées. Toutefois, en vertu des dispositions du Code du travail, M. Babeau conserve en tout état de cause le droit de percevoir ses indemnités conventionnelles ou légales de licenciement. De même, le bénéfice de la couverture complémentaire de prévoyance des dirigeants français du Groupe sur les gros risques et des polices d'assurance individuelles accidents du Groupe est conditionné à l'atteinte de critères de performance.

Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux – de la septième à la huitième résolutions –

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, il vous est demandé d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux dirigeants mandataires sociaux de votre société. Ces éléments vous sont présentés dans les tableaux ci-dessous, étant précisé qu'ils sont détaillés au chapitre 3.7 du Document de Référence, et

en ce qui concerne les avantages accordés en cas de cessation des fonctions des intéressés dans les paragraphes ci-dessus.

Par la **septième résolution**, vous êtes invités à donner un avis favorable sur les éléments de la rémunération 2013 de M. Jean-Pascal Tricoire et par la **huitième résolution** sur ceux de M. Emmanuel Babeau.

M. Jean-Pascal Tricoire, Président directeur général

I – Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

	Montants soumis au vote	Description
1°) Part fixe	934 028 €	• Rémunération fixe brute annuelle de 900 000 du 1er janvier au 25 avril 2013 fixée par le conseil de surveillance du 20 février 2013. • Rémunération fixe brute annuelle de 950 000 € du 26 avril au 31 décembre 2013 fixée par le conseil d'administration du 25 avril 2013.
2°) Part variable annuelle	1 443 072 €	La part variable cible est de 110 % de la part fixe ; cette part pouvant varier de 0 à 220 % en fonction de l'atteinte des objectifs. Le conseil d'administration du 19 février 2014 a fixé la part variable 2013 versée en mars 2014 à 154,5 % de la part fixe. Cette réalisation se décompose comme suit : 1) au titre des critères Groupe, la part variable s'est élevée à 88,5 % de la rémunération de base ; Les critères Groupe ont : • une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires, d'EBITA ajusté et de génération de cash ; • une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Connect* et sur la responsabilité sociale et environnementale, appréciés à travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients, au développement des solutions et de l'évolution du baromètre Planète & Société. 2) au titre des objectifs individuels, le conseil a arrêté la rémunération variable à 66 % de la rémunération de base.
3°) Actions de performance	740 250 € pour 15 000 actions de performance selon la valorisation IFRS 1 599 150 € pour 35 000 actions de performance selon la valorisation IFRS	• Ces 15 000 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan France, à M. Tricoire, en sa qualité de Président du directoire de Schneider Electric SA. • Ces 35 000 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan international, à M. Tricoire, en sa qualité de dirigeant de Schneider Electric *Asia Pacific.* 100 % de ces actions de performance sont soumises à conditions de performance : • 80 % des actions sont conditionnées au niveau d'atteinte d'un objectif de marge opérationnelle EBITA ajusté à périmètre constant (périmètre de consolidation du 31 décembre 2012) sur les exercices 2013 et 2014 compris dans une fourchette de 13 % à 17 % qui est l'objectif du Groupe à travers un cycle normal d'activité, objectif présenté début 2012, à l'occasion du programme *Connect.* L'objectif de marge opérationnelle étant fondé sur une moyenne sur la période 2013/2014, il n'est pas divulgué pour ne pas interférer avec les objectifs annuels communiqués au marché ; • 20 % des actions sont conditionnées à la progression de l'index du "baromètre Planète & Société" à fin 2014 selon les modalités suivantes : 0 % si l'index est inférieur ou égal à 7, 100 % si l'index est supérieur ou égal à 8, avec une progression linéaire entre les deux points. 25 % des actions acquises sont soumises à une obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions de M. Tricoire. En outre, en cas de cession, ce dernier est tenu de réinvestir en actions Schneider Electric 10 % du prix de cession (nets d'impôts et cotisations). Ces obligations sont suspendues dès lors que M. Tricoire détient des actions Schneider Electric représentant en valeur trois années de rémunération fixe de base. Le pourcentage du capital représenté par l'attribution à M. Tricoire est de 0,009 %. Date d'autorisation de l'assemblée générale : 21 avril 2011 Numéro de la résolution : 21ème Date de la décision d'attribution par le directoire : 28 mars 2013 conformément à l'autorisation du conseil de surveillance du 20 février 2013.
4°) Jetons de présence	0 €	M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence.
5°) Avantages de toute nature	1 400 €	Il s'agit de l'abondement versé aux salariés souscripteurs à l'augmentation de capital réservée aux salariés.

II – Autres éléments de rémunération qui ont été ou qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale au titre des conventions réglementées

	Montants soumis au vote	Description
Indemnité de départ	0 €	M. Tricoire bénéficie d'une Indemnité de Départ Contraint en cas de changement de contrôle ou de stratégie plafonnée, compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous, à deux fois la moyenne arithmétique de sa rémunération fixe et variable annuelle effective des trois dernières années autorisée par le conseil d'administration : (*cf.* chap. 3-7 du Document de Référence 2013 et rapports à l'assemblée générale du 6 mai 2014). Décision du conseil des 18 & 19 juin 2013 Date de soumission à l'assemblée générale : 6 mai 2014 Numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : 5ème
Indemnité de non-concurrence	0 €	M. Tricoire pourra bénéficier d'indemnités de non-concurrence pendant une durée d'un an plafonnée à 6/10ème de la moyenne de sa rémunération brute (moyenne mensuelle de sa rémunération brute totale (fixe et variable cible) au cours des 12 derniers mois de présence) (*cf.* chap. 3-7 du Document de Référence 2013 et rapports à l'assemblée générale du 6 mai 2014). Décisions du conseil de 2009, 2012, 18 & 19 juin 2013 Dates de soumission à l'assemblée générale : 2009, 2012 et 6 mai 2014 Numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : 4ème
Régime de retraite supplémentaire	0 €	M. Tricoire bénéficie du Régime de retraite supplémentaire des dirigeants du Groupe, soumis au régime français de Sécurité sociale, à prestations définies (article 39). *Cf.* chap. 3-7 du Document de Référence 2013. Décisions du conseil de 2009, 2012 et 18 & 19 juin 2013 Dates de soumission à l'assemblée générale : 2009, 2012 et 6 mai 2014 Numéro de résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : 4ème

M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques

I – Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013

	Montants soumis au vote	Description
1°) Part fixe	550 000 €	Rémunération fixe brute annuelle à compter du 1er janvier 2013 fixée par le conseil de surveillance du 20 février 2013.
2°) Part variable annuelle	695 200 €	La part variable cible est de 90 % de la part fixe ; cette part pouvant varier de 0 à 180 % en fonction de l'atteinte des objectifs. Le conseil d'administration du 19 février 2014 a fixé la part variable 2013 versée en mars 2014 à 126,4 % de la part fixe. Cette réalisation se décompose comme suit : 1) au titre des critères Groupe, la part variable s'est élevée à 72,4 % de la rémunération de base ; Les critères Groupe ont : • une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires, d'EBITA ajusté et de génération de cash, • une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Connect* et sur la responsabilité sociale et environnementale, appréciés à travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients, au développement des solutions et de l'évolution du baromètre Planète & Société ; 2) au titre des objectifs individuels, le conseil a arrêté la rémunération variable à 54 % de la rémunération de base.
3°) Actions de performance	1 184 400 € pour 24 000 actions de performance selon la valorisation IFRS	Ces 24 000 actions de performance ont été attribuées dans le cadre du plan France à M. Babeau. 100 % de ces actions de performance sont soumises à conditions de performance : • 80 % des actions sont conditionnées au niveau d'atteinte d'un objectif de marge opérationnelle EBITA ajusté à périmètre constant (périmètre de consolidation du 31 décembre 2012) sur les exercices 2013 et 2014 compris dans une fourchette de 13 % à 17 % qui est l'objectif du Groupe à travers un cycle normal d'activité, objectif présenté début 2012, à l'occasion du programme *Connect.* L'objectif de marge opérationnelle étant fondé sur une moyenne sur la période 2013/2014, il n'est pas divulgué pour ne pas interférer avec les objectifs annuels communiqués au marché ; • 20 % des actions sont conditionnées à la progression de l'index du "baromètre Planète & Société" à fin 2014 selon les modalités suivantes : 0 % si l'index est inférieur ou égal à 7, 100 % si l'index est supérieur ou égal à 8, avec une progression linéaire entre les deux points. 15 % des actions acquises sont soumises à une obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions de M. Babeau. En outre, en cas de cession, ce dernier est tenu de réinvestir en actions Schneider Electric 10 % du prix de cession (nets d'impôts et cotisations). Ces obligations sont suspendues dès lors que M. Babeau détient des actions Schneider Electric représentant en valeur deux années de rémunération fixe de base. Le pourcentage du capital représenté par l'attribution à M. Babeau est de 0,004 %. Date d'autorisation de l'assemblée générale : 21 avril 2011 Numéro de la résolution : 21ème Date de la décision d'attribution par le directoire : 28 mars 2013 conformément à l'autorisation du conseil de surveillance du 20 février 2013
4°) Jetons de présence	N/A	
5°) Avantages de toute nature	1 400 €	M. Babeau a bénéficié de l'abondement versé aux salariés souscripteurs à l'augmentation de capital réservée aux salariés. Autorisation du conseil d'administration : 25 avril 2013
	7 989 €	M. Babeau a bénéficié de l'intéressement, de la participation et de la prime de partage des profits. Autorisation du conseil : 25 avril 2013
	3 932 €	M. Babeau bénéficie d'une voiture de fonction.

II – Autres éléments de rémunération qui ont été ou qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale au titre des conventions réglementées

	Montants soumis au vote	Description
Indemnité de départ	0 €	M. Babeau bénéficie d'une Indemnité de Départ Contraint en cas de changement de contrôle ou de stratégie plafonnée à deux fois la moyenne arithmétique de sa rémunération fixe et variable annuelle effective des trois dernières années autorisée par le conseil d'administration, et ce compris les indemnités de toute nature auxquelles M. Babeau aurait droit en vertu de son contrat de travail (*cf.* chap. 3-7 du Document de Référence 2013 et rapports à l'assemblée générale du 6 mai 2014). Décision du conseil des 18 & 19 juin 2013 Date de soumission à l'assemblée générale : 6 mai 2014 Numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : 6ème
Indemnité de non-concurrence	0 €	M. Babeau pourra bénéficier d'indemnités mensuelles de non-concurrence égales à 5/10ème de sa rémunération brute (moyenne mensuelle de base et du bonus versé au cours des 12 derniers mois de présence) portée à 6/10ème en cas de licenciement (*cf.* chap. 3-7 du Document de Référence 2013 et rapports à l'assemblée générale du 6 mai 2014). Date de la décision du conseil : 18 & 19 juin 2013 Dates de soumission à l'assemblée générale : 6 mai 2014 Numéro de la résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : 4ème
Régime de retraite supplémentaire	0 €	M. Babeau bénéficie du régime de retraite supplémentaire des dirigeants du Groupe, soumis au régime français de Sécurité socaile, à prestations définies (article 39) ainsi que des régimes à cotisations définies (article 83) mis en place pour les dirigeants du Groupe, sous contrat français et géré par Cardif et pour l'ensemble des salariés du Groupe en France et géré par Malakoff-Médéric. *Cf.* chap. 3-7 du Document de Référence. Décisions du conseil : 2009, 2012, 18 & 19 juin 2013 Dates de soumission à l'assemblée générale : 2010, 2012 et 6 mai 2014 Numéro de résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées : 4ème.

Composition du conseil d'administration – de la neuvième à la quinzième résolutions –

Nous vous rappelons que les mandats de MM. Noël Forgeard, Willy Kissling, Mme Cathy Kopp et MM. Henri Lachmann, Richard Thoman et Serge Weinberg viennent à échéance à l'issue de l'assemblée générale. En outre, le conseil d'administration a coopté le 24 octobre 2013 M. Kim Jeong en remplacement de Mme Dominique Sénéquier.

Votre conseil travaille à sa "régénération" avec l'objectif d'accroître sa féminisation, son internationalisation et de faire entrer des compétences nouvelles (notamment digitisation et technologie, marketing, ressources humaines), qui en outre rajeuniraient sa composition. Dans cette perspective, le comité de gouvernance s'est adjoint le concours d'un cabinet de recrutement. Il a comme priorités le renforcement du comité d'audit et des risques et la succession du Président du comité de rémunérations, ressources humaines & RSE.

Nous vous proposons, M.Weinberg pour des raisons de disponibilité n'ayant pas souhaité être renouvelé dans son mandat, de nommer administrateur Mme Linda Knoll et nous vous demandons de renouveler les autres mandats qui viennent à expiration.

Il vous est ainsi proposé :

- de nommer Mme Linda Knoll. Mme Knoll, 53 ans, de nationalité américaine, est Directeur général des Ressources humaines et membre du conseil exécutif de CNH Industrial N.V. depuis septembre 2007. Elle est également Directeur général des Ressources Humaines et membre du conseil exécutif de Fiat Chrysler depuis septembre 2011.

  Après un parcours au sein de la division *Land Systems* de General Dynamics, Mme Knoll a intègré CNH Industrial en 1994 (alors Case Corporation). Elle y occupera diverses fonctions aboutissant à sa nomination à plusieurs postes au sein de la direction générale.

  Avec la création de CNH Global N.V. en 1999, Mme Knoll devient Directeur général et responsable de l'activité Matériel céréalier du Groupe. De 2003 à 2005, elle est Directeur général Opérations industrielles agricoles pour l'Amérique du Nord. Elle occupe ensuite le poste de Directeur général Matériel agricole Monde jusqu'à 2007, gérant 20 usines dans 10 pays, avant d'être nommée Directeur général Développement produits agricoles. De 2007 à 2011, elle représente CNH au sein du conseil d'administration du National Association of Manufacturers.

  De 2010 à 2011, Mme Knoll est Président par intérim de CNH Pièces & Services, parallèlement à ses fonctions de Directeur général des Ressources Humaines.

  Linda Knoll est titulaire d'un *Bachelor of Science in Business Administration* de l'Université de Central Michigan.

  Mme Knoll aura la qualité d'administrateur indépendant ;

- de renouveler les mandats de MM. Forgeard, Kissling, Lachmann et Thoman pour une durée de deux ans et Mme Kopp pour une durée de quatre ans, leur notice biographique se trouve de la pages 128 à 134 du document de référence ;
- de ratifier la cooptation de M. Jeong Kim et de le nommer comme administrateur pour la durée restante à courir du mandant de son prédécesseur, c'est-à-dire un an, sa notice biographique se trouve en page 132.

  Mme Kopp et MM. Forgeard, Kim et Thomas ont la qualité d'administrateur indépendant.

Si vous approuvez ces propositions, le conseil d'administration comprendra 29 % de femmes, 43 % d'administrateurs d'origine ou de nationalité non françaises et 64 % d'administrateurs indépendants.

En effet, votre conseil d'administration considère qu'en sus de M. Jean-Pascal Tricoire, M. Henri Lachmann et Mme Magali Herbaut qui n'ont pas la qualité d'administrateur indépendant, MM. Gérard de La Martinière et Willy Kissling ont en application du Code AFEP/MEDEF perdu cette qualité du fait de leur ancienneté au conseil. Les autres administrateurs ont ou auront la qualité d'administrateur indépendant.

Votre Conseil d'Administration a prévu de nommer M. Léo Apotheker, Vice-président administrateur référent indépendant en remplacement de M. Henri Lachmann. Il lui est apparu que M. Léo Apotheker, qui a rejoint le conseil en 2007, était le plus approprié pour exercer cette fonction compte tenu de son autorité au sein du conseil, de sa très grande familiarité avec les nouvelles technologies liées à la digitisation et sa très grande connaissance de l'industrie mondiale. Il apportera dans l'exercice de ses nouvelles responsabilités et sa très forte expérience à l'international, ainsi que sa connaissance du Groupe qu'il a développée au cours de ces deux dernières années par une étroite collaboration avec M. Henri Lachmann.

Rachat d'actions – seizième résolution –

Nous vous demandons de renouveler l'autorisation donnée à la société par l'assemblée générale du 25 avril 2013, de racheter ses propres actions par tous moyens, y compris l'utilisation de produits dérivés, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Les programmes d'achat que la société pourra réaliser pourront avoir diverses finalités : réduire le capital, couvrir des plans d'options d'achat d'actions ou autre allocation d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux, honorer des obligations liées à des titres de créances convertibles en actions, réaliser des opérations de croissance externe, et procéder, dans le cadre d'un contrat de liquidité, à l'animation du marché du titre de la société.

Les actions rachetées pourront être annulées dans le cadre de l'autorisation (vingtième résolution) adoptée par l'assemblée générale du 25 avril 2013.

Vous trouverez en page 280 une information complémentaire sur les programmes de rachat d'actions de votre société.

Il vous est demandé d'autoriser la société à acquérir au maximum 10 % du capital à la date de l'assemblée (soit à titre indicatif sur la base du capital au 17 janvier 2014 : 57 921 194 actions). Le prix maximum d'achat est fixé à 80 euros. Nous vous précisons que l'autorisation ne pourra pas être utilisée en période d'offre publique.

Partie extraordinaire

Transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne *(Societas Europaea)* – dix-septième résolution –

Aspects économiques de l'opération

Schneider Electric a connu des évolutions majeures au cours des dernières années. Ses activités se sont en effet considérablement développées et diversifiées géographiquement, faisant de Schneider Electric aujourd'hui un groupe totalement mondial. Dans ce contexte, l'Europe, devenue un espace économique intégré, s'est affirmée comme l'un de ses premiers marchés et une base importante de son innovation technologique et de son capital humain.

Aussi, votre conseil d'administration vous propose de faire évoluer la forme juridique de Schneider Electric du statut de société Anonyme (SA) vers celui de Société Européenne (Societas Europaea, SE). Il lui est apparu, en effet, que ce statut international de droits français et européen, voulu il y a près de 10 ans par le législateur et de plus en plus adopté par les entreprises en Europe, est celui qui reflète le mieux la nature européenne et internationale de Schneider Electric.

Ce statut fait bénéficier Schneider Electric auprès de l'ensemble de ses parties prenantes de l'image de puissance économique, de réservoir de talents, d'excellence technologique et de *leadership* dans le développement durable que porte l'Europe dans le monde entier.

Aspects juridiques de l'opération

Conséquences juridiques de la transformation sur la société

En tant que société européenne, Schneider Electric SE sera régie par le Règlement Européen (CE) n° 2157/2001 du conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne ("Règlement SE"). Pour les questions non tranchées par celui-ci, elle sera gouvernée par les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes, ainsi que par ses statuts.

Les dispositions du Code de commerce relatives à la direction et à la gouvernance des sociétés anonymes sont applicables à la SE.

Aussi, la transformation de Schneider Electric SA en société européenne sera sans incidence sur l'organisation de sa gouvernance. Le conseil d'administration demeurera inchangé, de même que son mode de fonctionnement et la durée du mandat de ses membres. Son règlement intérieur ne sera pas modifié du fait de ce changement.

Par rapport à l'organisation et au fonctionnement d'une société anonyme de droit français, le seul changement notable qui résultera de l'adoption du statut de SE portera sur le vote des résolutions dans les assemblées générales d'actionnaires de la société. En effet, conformément aux dispositions du Règlement SE

pour le vote aux assemblées générales d'actionnaires, les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, ou s'est abstenu ou a voté blanc ou nul. Ainsi, l'abstention, le vote blanc ou nul ne seront plus assimilés à un vote contre.

Réalisation de la transformation

La transformation est régie par les dispositions du Règlement SE, les articles L. 225-245-1 et R. 229-20 à R. 229-22 du Code de commerce et les articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail transposant la directive n° 200186-CE complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs ("Directive SE").

En vertu de ces dispositions, une société anonyme constituée selon le droit d'un État membre et ayant son siège et son administration centrale dans l'Union européenne ne peut se transformer en SE que si elle remplit les deux conditions suivantes :

- son capital souscrit s'élève au moins à 120 000 euros;
- elle détient depuis au moins deux ans une société filiale relevant du droit d'un autre État membre.

Votre société est une société anonyme constituée selon le droit français ayant son siège social et son administration centrale en France, dont le capital social s'élève à 2 316 847 784 euros au 17 janvier 2014 et qui détient depuis de nombreuses années la société belge Cofimines, aussi, ces conditions sont effectivement remplies.

La transformation en société européenne n'entraîne ni la dissolution de la société, ni la création d'une personne morale nouvelle. Elle est sans incidence sur la durée de la société, sur son objet, sur son siège social, ou sur son exercice social. De même, le capital de la société reste inchangé, ainsi que le nombre d'actions.

L'approbation de la transformation de Schneider Electric SA en société européenne est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires et des porteurs des emprunts obligataires concernés. Cependant, la société peut le cas échéant passer outre le défaut d'approbation de ces derniers en offrant de rembourser les obligations concernées.

Par ailleurs, la transformation suppose de mener à son terme la procédure relative à l'implication des salariés, telle que prévue aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail. À cet effet, conformément aux dispositions de la Directive SE, un Groupe Spécial de Négociation (GSN) composé de représentants des salariés de l'ensemble des sociétés filiales directes ou indirectes de Schneider Electric SA et établissements concernés dont le siège est situé dans l'Union européenne ou dans l'Espace Economique Européen a été constitué. Les négociations qui s'inscriront dans un délai maximum de six mois renouvelable une fois pourront aboutir soit sur :

- un accord écrit sur les modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne ;
- une décision, prise à une double majorité qualifiée, issus d'au moins deux États membres et à la condition qu'ils représentent au moins les deux tiers des salariés des sociétés participantes, des filiales et établissements concernés, de ne pas entamer les négociations ou de clore des négociations déjà entamées et d'appliquer la réglementation relative à l'information et à la consultation dans les États membres où la société européenne emploie des salariés ;
- une application des dispositions subsidiaires relatives au comité de la société européenne prévues par les articles L. 2353-1 et suivants du Code du travail lorsque, à l'issue de la période de négociation prévue à l'article L. 2352-9 dudit code, aucun accord n'a été conclu.

L'immatriculation de la société, en société européenne qui actera sa transformation ne pourra intervenir qu'à l'issue du déroulement de la procédure sur l'implication des salariés.

Les administrateurs et les commissaires aux comptes titulaires et suppléants en fonction au moment de la transformation de la société en société européenne poursuivront leurs mandats jusqu'à leurs termes respectifs.

L'ensemble des autorisations et des délégations de compétence et de pouvoirs conféré au conseil d'administration de Schneider Electric SA sous sa forme de société anonyme par l'assemblée générale des actionnaires, et en vigueur au jour de la réalisation, sera *ipso facto* transféré au conseil d'administration de Schneider Electric SA sous sa forme nouvelle de société européenne.

Conséquences pour les actionnaires

La transformation est sans incidence pour les actionnaires, dont la responsabilité reste limitée au montant des apports effectués. Le nombre d'actions et de droits de vote reste inchangé. Les actions resteront admises aux négociations sur le marché NYSE Euronext Paris.

Toutefois, la transformation en société européenne entraînera un renforcement des droits des actionnaires : un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 10 % du capital pourront demander la convocation de l'assemblée générale et la fixation de l'ordre du jour. Rappelons cependant que les actionnaires qui détiennent (seul ou à plusieurs) au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote peuvent demander l'inscription de nouveaux points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Dès lors que par l'adoption de la **dix-septième résolution** vous aurez approuvé la transformation de la société en société européenne à conseil d'administration et acté notamment :

- la poursuite jusqu'à leur terme des mandats des administrateurs et des commissaires aux comptes titulaires et suppléants, en cours au moment de la transformation de la société en société européenne ;
- le transfert automatique de l'ensemble des autorisations et des délégations de compétence et de pouvoirs au conseil d'administration sous sa forme de société anonyme par toutes assemblées générales de la société, au conseil d'administration sous sa forme nouvelle de société européenne,

nous vous demandons par les **dix-huitième** et **dix-neuvième résolutions** d'approuver la dénomination sociale de la société sous sa nouvelle forme de société européenne, à savoir "Schneider Electric SE", ainsi que ses statuts. Ces statuts sont la reprise des statuts actuels de la société dans sa forme de société anonyme avec les trois modifications :

- la première pour indiquer que la société est non plus de forme anonyme mais de forme européenne ;
- la seconde pour préciser qu'elle a été transformée en société européenne par décision de votre assemblée générale ;
- la troisième pour modifier la dénomination sociale qui de Schneider Electric SA devient Schneider Electric SE.

Conséquences pour les salariés

La transformation est sans incidence pour les salariés de la société européenne, dont les contrats de travail et l'ensemble des avantages sociaux demeurent inchangés.

Augmentations de capital réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires – Vingtième et vingt-et-unième résolutions –

Nous vous rappelons que l'assemblée générale du 25 avril 2013 a autorisé le conseil d'administration à procéder dans la limite de 2 % du capital à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au Plan d'Épargne d'Entreprise (Dix-huitième Résolution) ainsi qu'à réaliser des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe ou à des entités constituées en faveur de ces derniers (Dix-neuvième Résolution). Cette dernière résolution est destinée à permettre les opérations d'actionnariat salarié à certains pays dont la législation est difficilement compatible avec les règles du Plan d'Épargne d'Entreprise.

Dans le cadre de ces autorisations, le conseil d'administration du 17 décembre 2013 a décidé de renouveler en 2014 l'opération annuelle d'actionnariat salarié dans la limite de 4,3 millions d'actions (soit près de 0,77 % du capital). Cette opération qui comprendra une offre classique et, essentiellement dans les nouvelles économies, une offre à effet de levier (x 6) sera proposée dans 38 pays qui représentent plus de 80 % des collaborateurs du Groupe.

La **Dix-neuvième Résolution** expire en octobre 2014. Aussi, pour permettre la réalisation d'une nouvelle opération mondiale d'actionnariat salarié en 2015, il vous est proposé de renouveler cette dernière autorisation aux mêmes conditions. Tel est l'objet de la **vingt-et-unième résolution**.

Nous vous rappelons que l'autorisation porte sur 1 % du capital. Les émissions qui seraient réalisées s'imputeront notamment sur le plafond de 2 % du montant des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents du plan Épargne Entreprise. Le prix d'émission sera déterminé, au choix du conseil d'administration sur la base soit (i) du premier ou du dernier cours coté de l'action de la société lors de la séance de Bourse du jour de la décision du conseil d'administration ou de son délégué fixant le prix d'émission, soit (ii) de la moyenne des premiers ou derniers cours cotés de l'action de la société lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration ou de son délégué fixant le prix d'émission au titre de la présente résolution ou fixant le prix d'émission au titre de la vingtième résolution de la présente assemblée. Il pourrait être affecté d'une décote maximale de 20 % par rapport au cours de Bourse de référence, étant précisé que l'application d'une telle décote sera appréciée par le conseil d'administration en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales du droit étranger applicable aux personnes bénéficiaires de l'émission.

Cette autorisation annule et remplace à compter du 1er août 2014 l'autorisation en vigueur résultant de la dix-neuvième résolution pour les montants qui ne seront pas utilisés au 31 juillet 2014. Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois et ne pourra être utilisée qu'à compter du 1er août 2014.

Par ailleurs, nous vous rappelons que la Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques impose à toute assemblée générale qui est amenée à décider ou à autoriser une augmentation de capital, de se prononcer sur une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise. Aussi il vous est proposé de renouveler par anticipation la Dix-huitième Résolution. Tel est l'objet de la **vingtième résolution**.

Il vous est ainsi demandé de déléguer au conseil d'administration les pouvoirs pour procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents au Plan Épargne Entreprise dans la limite de 2 % du capital, étant souligné que la décote maximale qui pourra être consentie sur le prix de souscription des actions est fixée à 20 %.

Cette délégation, qui nécessite la suppression des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription en faveur des adhérents à un Plan d'Epargne d'Entreprise, privera d'effet à compter du 1er juillet 2014 la délégation en vigueur votée par l'assemblée générale du 25 avril 2013 dans sa Dix-huitième Résolution. Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois.

Enfin par la **vingt-deuxième résolution**, nous vous demandons les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités.

2. Annexe au rapport du conseil : charte du Vice-président administrateur référent indépendant

Vice-président du conseil d'administration – Administrateur référent indépendant

1. Le conseil d'administration peut nommer un Vice-président. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Il peut être révoqué à tout moment par le conseil d'administration.
2. Le Vice-président préside les réunions du conseil d'administration en l'absence du Président.

   Le Vice-président est appelé à remplacer le Président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement, en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.
3. Par exception au 1. ci-dessus, conformément à l'article 12.2 des statuts, la nomination d'un Vice-président est obligatoire si les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne. Le Vice-président exerce alors le rôle d'administrateur référent indépendant. À ce titre :
   - le Vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers et de réunions mensuelles avec le Président Directeur général ;
   - le Vice-Président est consulté par le Président directeur général sur l'ordre du jour et le déroulement de chaque réunion du conseil d'administration ainsi que sur le calendrier des réunions ;
   - le Vice-président peut réunir les membres non exécutifs du conseil d'administration en "sessions exécutives" qu'il préside. Une "session exécutive" est inscrite à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration. Il appartient au Vice-président d'en décider la tenue. Elle se tient alors au choix du Vice-président, soit immédiatement avant l'ouverture, soit après la tenue de chaque réunion du conseil d'administration. En outre, le Vice-président peut entre deux réunions du conseil d'administration réunir une "session exécutive". Chaque administrateur peut demander au Vice-président la tenue d'une "session exécutive" ;
   - le Vice-président rend compte au Président Directeur général dans les meilleurs délais des conclusions des sessions exécutives ;
   - le Vice-président porte à l'attention du Président du conseil d'administration, les éventuelles situations de conflits d'intérêts qu'il aurait identifiées ;
   - le Vice-président est Président du comité de gouvernance ;
   - le Vice-président peut assister à toute réunion des comités dont il n'est pas membre ;
   - le Vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ;
   - le Vice-président conduit les évaluations annuelles et bisannuelles du conseil d'administration et dans ce cadre l'appréciation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil ;
   - le Vice-président rend compte de son action lors des assemblées générales d'actionnaires ;
   - le Vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.
4. Le Vice-président administrateur référent doit être un membre indépendant au regard des critères rendus publics par la société. À titre transitoire, l'article 12.2 des statuts prévoit que le premier Vice-président administrateur référent soit l'ancien Président du conseil de surveillance pour la durée de son mandat d'administrateur restant à courir.

3. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Renouvellement du statut de M. Jean-Pascal TRICOIRE

Personne concernée : M. Jean-Pascal TRICOIRE (Président Directeur Général)

Le conseil de surveillance, dans ses séances des 18 février 2009, 21 février 2012 et 3 mai 2012, a autorisé les engagements et conventions au profit de M. Jean-Pascal TRICOIRE. L'ensemble de ces engagements et conventions a été approuvé par les Assemblées générales des 23 avril 2009, 3 mai 2012 et 25 avril 2013.

Suite au changement de gouvernance, le conseil d'administration dans ses séances des 25 avril 2013 et 18/19 juin 2013 a autorisé, en application de la loi TEPA et du Code AFEP/ MEDEF, les engagements et conventions au profit de M. Jean-Pascal TRICOIRE tel que décrits ci-dessous :

- M. Jean-Pascal TRICOIRE qui bénéficie du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SA et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladies, incapacité, invalidité et décès, bénéficie également de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès ainsi que de la couverture par les polices Groupe individuelles accidents. Les indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances sont cependant soumises à conditions de performance. Elles sont subordonnées à l'atteinte de l'un ou l'autre des deux critères suivants : la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive ou la moyenne du montant du cash-flow libre des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive ;
- M. Jean-Pascal TRICOIRE bénéficie d'une Indemnité de Départ Contraint (ci-après "l'Indemnité"). Cette Indemnité est plafonnée, compte tenu des indemnités de non concurrence visées ci-dessous, à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération annuelle effective des trois dernières années autorisée par le Conseil (ci-après "Montant maximum"). Le droit à l'Indemnité est ouvert dans les cas suivants :
  - révocation, non renouvellement, ou démission de son mandat de directeur général intervenu dans les six mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du conseil d'administration ;
  - révocation, non renouvellement, ou démission de son mandat de directeur général en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus ;
  - révocation, non renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de directeur général alors que les objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des quatre derniers exercices clos au jour de son départ ont été atteints en moyenne aux deux tiers.

  Le droit à l'Indemnité est subordonné et son montant modulé en fonction du niveau d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de l'intéressé, des trois derniers exercices clos au jour où le Conseil statue.

  Ainsi, si l'objectif Groupe est :
  - atteint à moins des deux tiers : aucune indemnité ne sera versée ;

- atteint aux deux tiers : il percevra 75 % du Montant Maximum ;
- atteint à au moins 100 % : il percevra 100 % du Montant Maximum ;
- atteint entre 66 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;

Il est précisé que les indemnités de toute nature qui pourraient être versées par des sociétés du Groupe dans lesquelles M. Jean-Pascal TRICOIRE exerce des responsabilités, viendront en déduction du montant dû par Schneider Electric, étant expressément précisé (i) que de tels versements ne seront admis que pour autant que l'Indemnité de Départ Contraint soit due et (ii) qu'en tout état de cause ils ne pourront excéder le montant de l'Indemnité de Départ Contraint définie ci-dessous.

L'Indemnité de Départ Contraint ne sera pas due si le départ intervient à la suite d'une faute lourde ou grave ;

- M. Jean-Pascal TRICOIRE conserve par anticipation, sous condition de performance et uniquement en cas de Départ Contraint, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées. La condition de performance est que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de M. Jean-Pascal TRICOIRE, des trois derniers exercices clos au moment de son départ, soit au moins aux deux tiers de la cible et que le départ de M. Jean-Pascal TRICOIRE n'intervienne pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

Le renouvellement de ces éléments du statut de M. Jean-Pascal TRICOIRE, est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Adoption du statut de M. Emmanuel BABEAU

Personne concernée : M. Emmanuel BABEAU (Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques)

Suite au changement de gouvernance, le conseil d'administration dans sa séance du 18/19 juin 2013 a autorisé, en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP/ MEDEF, les engagements et conventions tels que décrits ci-dessous au profit de M. Emmanuel BABEAU, également titulaire d'un contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS (ci-après le "Contrat de travail") et d'un contrat de gérance avec Schneider Electric Services International (ci-après le "Contrat de gérance") :

- M. Emmanuel BABEAU bénéficie de la couverture complémentaire des dirigeant français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès prévue par son Contrat de travail ainsi que de la couverture par les polices Groupe individuelles accidents. Les indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances sont cependant soumises à conditions de performance. Elles sont subordonnées à l'atteinte de l'un ou l'autre des deux critères suivants : la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive ou la moyenne du montant du cash-flow libre des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive ; M. Emmanuel BABEAU bénéficie également du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès.
- M. Emmanuel BABEAU bénéficie d'une Indemnité de Départ Contraint (ci-après "l'Indemnité"). Cette Indemnité est plafonnée, compte tenu des indemnités de non concurrence visées ci-dessous, à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération annuelle effective des trois dernières années autorisée par le Conseil (ci-après "Montant maximum"), en ce compris les versements d'indemnités de toute nature incluant l'indemnité conventionnelle ou légale de licenciement à laquelle M. BABEAU aurait le cas échéant droit en vertu de son contrat de travail. Il est précisé que de tels versements ne seront admis que pour autant que l'Indemnité de Départ Contraint soit due et en tout état de cause ils ne pourront pas excéder le montant défini ci-après de l'Indemnité de Départ Contraint.

Le droit à l'Indemnité de Départ Contraint :

- Est ouvert en cas de rupture du Contrat de travail et/ou du Contrat de gérance de M. Emmanuel BABEAU à la suite :
  - d'un(e) révocation, non renouvellement, ou démission de son mandat de directeur général délégué intervenu dans les six mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du conseil d'administration de Schneider Electric SA;
  - d'un(e) révocation, non renouvellement, ou démission de son mandat de directeur général délégué en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus;
  - d'un(e) révocation, non renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de directeur général délégué alors que les objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des quatre derniers exercices clos au jour de son départ ont été atteints en moyenne aux deux tiers.
- Est subordonné et son montant modulé en fonction du niveau d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de l'intéressé, des trois derniers exercices clos au jour où le Conseil statue.

Ainsi, si l'objectif Groupe est :

- atteint à moins des deux tiers : aucune indemnité ne sera versée :
  - atteint aux deux tiers : il percevra 75 % du Montant Maximum ;
  - atteint à au moins 100 % : il percevra 100 % du Montant Maximum ;
  - atteint entre 66 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;

  Au cas où le montant auquel M. Emmanuel BABEAU aura droit au titre de tout ce qui précède (le "Montant de l'Indemnité de Départ Contraint") et le montant des indemnités de non concurrence auxquelles M. Emmanuel BABEAU aura droit, excéderait le Montant Maximum, le Montant de l'Indemnité de Départ Contraint sera réduit de telle sorte que la somme de ce Montant et des indemnités de non concurrence n'excède pas le Montant Maximum. En tout état de cause, l'indemnité conventionnelle ou légale de licenciement à laquelle M. Emmanuel BABEAU pourrait le cas échéant prétendre en application de la loi au titre de son Contrat de travail, ne pourra en aucun cas être réduite. Il en sera de même des indemnités de non concurrence.
- Ne sera pas due si le départ de M. Emmanuel BABEAU intervient à la suite d'une faute lourde ou grave ou dans le cadre de licenciement pour faute grave ou lourde.

- M. Emmanuel BABEAU conserve par anticipation, sous condition de performance et uniquement en cas de Départ Contraint, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées. La condition de performance est que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de M. Emmanuel BABEAU, des trois derniers exercices clos au moment de son départ, soit au moins aux deux tiers de la cible et que le départ de M. Emmanuel BABEAU n'intervienne pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

Le statut de M. Emmanuel BABEAU, est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Convention relative à la rémunération des missions spécifiques du Vice-Président administrateur référent et des moyens mis à sa disposition

Personne concernée : M. Henri LACHMANN (Vice-président administrateur référent)

Le conseil d'administration dans sa séance du 25 avril 2013 a autorisé la rémunération de M. Henri LACHMANN, au titre de ses missions de vice-président administrateur référent telles que définies dans les statuts et le règlement intérieur du conseil d'administration, à hauteur de 250 000 euros par an payable semestriellement. Il a également prévu que les moyens mis à sa disposition dans le cadre de ses missions de Vice-Président administrateur référent porte sur le bénéfice d'un bureau, les services d'une assistante et de la possibilité d'utiliser les voitures de la Direction Générale.

Cette convention avec M. Henri LACHMANN, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Amendements aux accords de non concurrence conclus au profit de MM. Jean-Pascal TRICOIRE et Emmanuel BABEAU

Personnes concernées : MM. Jean-Pascal TRICOIRE (Président Directeur Général) et Emmanuel BABEAU (Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques)

Le conseil de surveillance, dans ses séances du 18 février 2009 et du 21 février 2012, a autorisé l'accord de non concurrence au profit de M. Jean-Pascal TRICOIRE. Cet accord de non concurrence a été approuvé par les Assemblées générales du 23 avril 2009 et du 3 mai 2012. Par ailleurs, M. Emmanuel BABEAU bénéficiait en vertu de son contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS d'un accord de même nature.

Le conseil d'administration, dans ses séances des 25 avril 2013, 18/19 juin 2013 et 24 octobre 2013, a autorisé les accords de non concurrence de MM. Jean-Pascal TRICOIRE et Emmanuel BABEAU aux conditions suivantes pour tenir compte des recommandations du Code AFEP/ MEDEF de juin 2013 :

- l'engagement de non concurrence liant l'intéressé et l'entreprise est limité à un an et est rémunéré à hauteur maximum de 60 % de la rémunération brute autorisée (rémunération cible pour M. Jean-Pascal TRICOIRE et rémunération versée pour M. Emmanuel BABEAU) ;
- le conseil d'administration se prononcera sur l'application ou non de l'accord lors du départ de l'intéressé, à moins que ce départ ne résulte d'une démission volontaire (hors Départ Contraint) et pour autant que l'intéressé :
  - ait satisfait aux conditions de performance qui subordonnent le versement de l'Indemnité de Départ Contraint, et
  - ne soit pas ou ne sera pas en droit ou en situation de cumuler l'indemnité de non concurrence avec le versement d'une retraite.

  Dans tous les autres cas, le conseil d'administration se prononcera, au plus tard dans les huit jours du départ de l'intéressé, sur l'application ou non de la clause de non concurrence.

Cette adaptation des accords de non concurrence de MM. Jean-Pascal TRICOIRE et Emmanuel BABEAU, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Adaptation du régime de retraite supplémentaire de MM. Jean-Pascal TRICOIRE et Emmanuel BABEAU

Personnes concernées : MM. Jean-Pascal TRICOIRE (Président Directeur Général) et Emmanuel BABEAU (Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques)

Le conseil de surveillance, dans ses séances du 21 février 2012 et du 3 mai 2012, a autorisé, tel que décrit en deuxième partie de notre rapport, MM. Jean-Pascal TRICOIRE et Emmanuel BABEAU, à bénéficier du régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants du Groupe soumis aux régimes français de sécurité sociale (article 39). Ce bénéfice a été approuvé par les Assemblées générales du 3 mai 2012 et du 25 avril 2013.

Le conseil de surveillance, dans ses séances des 23 avril 2009 et 17 décembre 2009, a autorisé, tel que décrit en deuxième partie de notre rapport, M. Emmanuel BABEAU à bénéficier du régime de retraite supplémentaire à cotisation définies (article 83) mis en place pour les directeurs salariés, cadres supérieurs et pour l'ensemble des salariés.

Votre conseil d'administration, dans ses séances des 25 avril 2013 et 18/19 juin 2013, a confirmé la poursuite du bénéfice de ces droits et a autorisé la modification suivante pour tenir compte des recommandations du Code AFEP/MEDEF de juin 2013. La modification consiste à préciser que, si les intéressés sont amenés à percevoir une Indemnité de Départ Contraint alors qu'ils ont la possibilité de faire valoir à brève échéance leurs droits à retraite, le droit à perception d'une rente au titre de ces régimes de retraite supplémentaire est différé de deux ans.

Cette adaptation du régime de retraite supplémentaire est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Adaptation du régime de retraite supplémentaire à prestations définies des dirigeants français du Groupe (autorisée par les conseils de surveillance du 21 février 2012 et du 3 mai 2012 et approuvée par les Assemblées générale du 3 mai 2012 et du 25 avril 2013)

Personnes concernées : M. Jean-Pascal TRICOIRE (Président Directeur général) et M. Emmanuel BABEAU (Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques)

Votre conseil de surveillance, dans sa séance du 21 février 2012, a autorisé la modification du régime de retraite supplémentaire à prestation définies des cadres dirigeants du Groupe soumis aux régimes français de sécurité sociale (article 39), le bénéfice du régime modifié aux membres du directoire et la signature par votre société d'une convention d'externalisation du nouveau régime dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés. Les membres du conseil d'administration (suite au changement de gouvernance le 25 avril 2013) étant directement ou indirectement intéressés.

La modification est destinée à mettre ce régime en conformité avec les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF prévoyant une progressivité liée à l'ancienneté dans l'entreprise pour l'acquisition des droits. Pour réaliser cette mise en conformité, il a été décidé :

- la fermeture du régime article 39 actuel à tout nouvel entrant ;
- la mise en place d'un nouveau régime article 39 ouvert aux membres du comité exécutif et du conseil d'administration (suite au changement de gouvernance le 25 avril 2013), qui prévoit une acquisition progressive des droits en fonction de l'ancienneté dans le Groupe et au comité exécutif. Le maximum des droits est atteint après 15 ans de services pour un nouvel entrant dans le régime, hormis l'ancienneté Groupe préalable. Les droits conditionnels du nouveau régime viennent en déduction du régime article 39 actuel maintenu pour ses actuels bénéficiaires.

  Le nouveau régime reste conditionné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise avec les souplesses alignées sur celles admises par la sécurité sociale en 2004. Ainsi, la promesse conditionnelle de rente est maintenue en cas de licenciement ou de révocation après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité, ou en cas d'invalidité de 2ème et 3ème catégorie au sens de la sécurité sociale sans reprise d'activité.

  Pour le reste, le nouveau régime reprend les dispositions du régime actuel et notamment :
  - la limitation de la retraite supplémentaire à 25 % du Salaire de référence (60 % de la différence entre la rémunération moyenne des 3 dernières années et la totalité des rentes versées au titre des régimes externes de retraites) compte tenu de la retraite versée au titre des régimes article 83 mis en place par le Groupe (règle inchangée par rapport au régime actuel),
  - le droit à pension de réversion pour le conjoint survivant,
  - la rente de conjoint en cas de décès du dirigeant avant l'âge de la retraite, qui est toutefois limité aux droits acquis à la date du décès,
  - le complément de retraite versé au dirigeant à partir de la liquidation de sa retraite après une invalidité survenue en cours d'activité.
- l'externalisation du régime article 39 nouveau : cette externalisation est obligatoire. A cet effet, un contrat d'assurance de retraite d'entreprise à prestations définies (article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale) a été signé le 23 février 2012 par Schneider Electric SA et Schneider Electric Industries SAS avec AXA France Vie.

  La nature des garanties du contrat et les modalités de mise en place et de fonctionnement ont été définies conformément aux dispositions législatives et réglementaires. Le contrat a été conclu dans les conditions normales des contrats d'assurance dont l'exécution dépend de la durée de vie humaine.

  Son objet est de garantir le paiement des arrérages de rentes viagères dus au titre du règlement du nouveau régime par les entreprises contractantes. Il peut être résilié chaque année par les parties, sous réserve d'informer de sa décision avant le 31 octobre pour une prise d'effet au 31 décembre de la même année.

  Le montant des primes d'assurance sera établi en fonction des résultats d'expertises actuarielles périodiques portant sur les engagements respectifs des entreprises contractantes.

  Les garanties accordées par l'assureur ont été conclues à des conditions normales.

  En complément à cette convention d'externalisation du nouveau régime, votre conseil de surveillance, dans sa séance du 3 mai 2012, a autorisé la signature d'un avenant à ce contrat d'externalisation pour fixer au 30 avril 2012 la date d'entrée en vigueur du contrat d'externalisation du régime article 39 nouveau, qui était initialement prévu le 1er juillet 2012. L'objet de cette modification était d'aligner la date d'entrée en vigueur du contrat d'externalisation du nouveau régime article 39 sur celle des régimes article 39 anciens.

Convention d'externalisation du régime de retraite à prestations définies des dirigeants français du Groupe - article 39 fermé - (autorisée par le conseil de surveillance du 3 mai 2012 et approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2013)

Personnes concernées : M. Henri LACHMANN (Vice-Président administrateur référent), M. Jean-Pascal TRICOIRE (Président Directeur général) et M. Emmanuel BABEAU (Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques).

Votre conseil de surveillance, dans sa séance du 3 mai 2012, a autorisé la signature le même jour d'un contrat d'assurance de retraite d'entreprise à prestations définies (article L.137-11 du Code de la sécurité sociale) avec AXA France Vie, afin d'externaliser les engagements au titre des Régimes article 39 fermés :

- le régime Dirigeants de 1995 (46 bénéficiaires dont l'ancien président du conseil de surveillance – retraité – et dont les dirigeants mandataires sociaux – actifs).

  Le conseil de surveillance dans ses séances des 18 février, 23 avril et 17 décembre 2009, a autorisé MM. Jean-Pascal TRICOIRE et Emmanuel BABEAU à bénéficier de ce régime de retraite supplémentaire qui leur assure, pour autant qu'au jour de la liquidation de leurs droits ils exercent toujours leurs fonctions au sein du Groupe, une retraite égale à 25 % de leur rémunération moyenne des trois dernières années ;
- le régime ex-SPEP (1 retraité) ;
- le régime ex-CAVICA (6 retraités).

Le principe de cette externalisation avait été autorisé par le conseil de surveillance du 15 décembre 2010.

La nature des garanties du contrat et les modalités de mise en place et de fonctionnement ont été définies conformément aux dispositions législatives et réglementaires. Le contrat a été conclu dans les conditions normales des contrats d'assurance dont l'exécution dépend de la durée de vie humaine.

Son objet est de garantir le paiement des arrérages de rentes viagères dus au titre des règlements des différents régimes par les entreprises contractantes. Il prend effet au 30 avril 2012. Il peut être résilié chaque année par les parties, sous réserve d'informer de sa décision avant le 31 octobre pour une prise d'effet au 31 décembre de la même année.

Les primes versées par les entreprises contractantes au titre des contrats conclus avec AXA France Vie sont affectées à un Fonds Collectif de retraite propre aux entreprises contractantes pour couvrir tout ou partie des engagements de ces dernières au titre de ces régimes.

L'assureur ouvre dans ses livres un Fonds de Garantie des Rentes au sein duquel sont constituées les provisions mathématiques des rentes garanties au titre des deux contrats. Le montant des primes pour le préfinancement possible des engagements liés aux services passés est déterminé au regard des analyses actuarielles périodiques. Le financement des prestations dont le paiement est transféré à l'assureur est calculé par celui-ci sur la base des tables réglementaires.

Bénéfice du régime supplémentaire de retraite à cotisations définies (article 83) accordé à M. Emmanuel BABEAU (approuvé par l'Assemblée générale du 22 avril 2010)

Personne concernée : M. Emmanuel BABEAU (Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques)

Le conseil de surveillance, dans ses réunions des 23 avril et 17 décembre 2009, a autorisé M. Emmanuel BABEAU à bénéficier du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 83) auquel son contrat de travail de dirigeant conclu avec la société Schneider Electric Industries S.A.S. lui donne droit (en complément du régime de l'article 39 à prestations définies présenté ci-dessus). Ce régime lui assure au cas où il quitterait le Groupe avant sa retraite, les cotisations au titre de l'article 83. Ces cotisations représentent un capital constitutif d'une rente, capital qui s'accroît d'environ vingt-deux mille euros par an.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2014
Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres	**MAZARS**
Yvon Salaün	David Chaudat

Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents au Plan d'Epargne d'Entreprise

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents à un Plan d'Epargne d'Entreprise de la société et des entreprises françaises ou étrangères liées à la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 2 % du capital social au jour de la mise en œuvre de la présente délégation, étant précisé que ce montant s'imputera sur les plafonds visés aux dixième et douzième résolutions de l'Assemblée du 25 avril 2013.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération. La présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1er juillet 2014.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de Commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres du capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2014
Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres	**MAZARS**
Yvon Salaün	David Chaudat

Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée à une catégorie de bénéficiaires

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Schneider Electric liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ;(iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 1 % du capital social au jour de la présente Assemblée Générale, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond de 2 % prévu à la vingtième résolution de la présente Assemblée.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, le pouvoir de fixer les modalités de cette émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. La présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1er août 2014.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de Commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres du capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2014
Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et autres	MAZARS
Yvon Salaün	David Chaudat

4. Projet des résolutions

Partie ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration sur les comptes sociaux de la société, et du Rapport des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice 2013 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports faisant apparaître une perte de 132 771 491,80 d'euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration sur les comptes consolidés de la société, et du Rapport des commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2013 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION (Affectation du résultat de l'exercice, prélèvement sur les primes d'émission et fixation du dividende)

L'ssemblée énérale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée rdinaire, sur proposition du conseil d'administration, décide :

1°) d'imputer sur le report à nouveau de 973 551 474,73 euros la perte de l'exercice qui s'élève à 132 771 491,80 euros ;

2°) de prélever sur le report à nouveau 2 216 403,60 euros au titre de la reconstitution de la réserve légale ;

et décide de répartir le bénéfice distribuable qui s'élève ainsi à 838 563 579,33 euros augmenté d'un prélèvement de 244 480 049,49 euros sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand qui ressort alors à 1 083 043 628,92 euros, entre les titulaires des 579 167 716 actions portant jouissance au 1er janvier 2013 composant le capital au 17 janvier 2014 par le versement d'un dividende de 1,87 euro par action de 4 euros de nominal.

La totalité du dividende proposé est éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées en France, prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

L'assemblée générale précise que les sommes correspondant au dividende non versé sur les actions propres détenues par la société au jour du détachement du coupon seront affectées au report à nouveau.

Il n'existe pas de revenus distribués au titre de la présente assemblée générale, autres que le dividende mentionné ci-dessus, éligibles ou non à la réfaction de 40 % mentionnée au 2° du 3 de l'article 158 du Code Général des impôts.

Les dividendes mis en paiement par Schneider Electric SA, au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	2010	2011	2012
Dividende net versé par action retraitée de la division par deux du nominal [1] [2]	1,60	1,70	1,87

(1) La totalité du dividende est éligible pour les personnes physiques résidentes fiscales en France à un abattement de 40 %. La société n'a pas distribué de revenus non éligibles à l'abattement.

(2) La division du nominal est intervenue le 2 septembre 2011.

QUATRIÈME RÉSOLUTION (Approbation des conventions réglementées conclues en 2013 - rémunération du Vice-président administrateur référent, amendements au régime article 39 et modification des engagements de non concurrence des dirigeants mandataires sociaux - et information sur les conventions et engagements pris au cours des exercices antérieurs)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes présenté en application des dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 dudit code, approuve les conventions présentées dans ces rapports, relatives à la rémunération du Vice-président au titre de ses missions d'administrateur référent ainsi qu'au régime de retraite supplémentaire à prestations définies des dirigeants mandataires sociaux et à leurs obligations de non-concurrence et prend acte des informations relatives aux conventions et aux engagements pris au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'Assemblée Générale.

CINQUIÈME RÉSOLUTION (Approbation de conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. Jean-Pascal Tricoire)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes présenté en application des dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 dudit code, approuve les conventions et engagements, présentés dans ces rapports, relatifs au régime de prévoyance de M. Jean-Pascal Tricoire, ainsi qu'aux indemnités et avantages dus en cas de cessation de ses fonctions.

SIXIÈME RÉSOLUTION (Approbation de conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. Emmanuel Babeau)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes présenté en application des dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 dudit code, approuve les conventions et engagements, présentés dans ces rapports, relatifs au régime de prévoyance de M. Emmanuel Babeau, ainsi qu'aux indemnités et avantages dus en cas de cessation de ses fonctions.

SEPTIÈME RÉSOLUTION (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Jean-Pascal Tricoire)

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de juin 2013, lequel constitue le code de référence en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Jean-Pascal Tricoire tels que présentés dans le Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale : "Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux".

HUITIÈME RESOLUTION (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Emmanuel Babeau)

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de juin 2013, lequel constitue le code de référence en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Emmanuel Babeau tels que présentés dans le Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale : "Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux".

NEUVIÈME RÉSOLUTION (Nomination d'un administrateur : Mme Linda Knoll)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, nomme Mme Linda Knoll administrateur, en remplacement de M. Serge Weinberg qui n'a pas souhaité être renouvelé dans son mandat, pour un période de 4 années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

DIXIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Noël Forgeard)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, renouvelle le mandat de M. Noël Forgeard pour une durée de deux années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

ONZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Willy Kissling)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, renouvelle le mandat de M. Willy Kissling pour une durée de deux années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

DOUZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : Mme Cathy Kopp)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, renouvelle le mandat de Mme Cathy Kopp pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

TREIZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Henri Lachmann)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, renouvelle le mandat de M. Henri Lachmann pour une durée de deux années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Richard Thoman)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, renouvelle le mandat de M. Richard Thoman pour une durée de deux années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2016 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

QUINZIÈME RÉSOLUTION (Ratification de la cooptation de M. Jeong Kim et nomination en qualité d'administrateur).

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, ratifie la cooptation en date du 24 octobre 2013 de M. Jeong Kim en qualité d'administrateur et le nomme administrateur pour une période d'une année qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2015 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

SEIZIÈME RÉSOLUTION (Autorisation donnée au conseil d'administration d'acheter des actions de la société – prix maximal d'achat 80 euros par action)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée ordinaire, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration autorise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, le conseil d'administration à acquérir des actions de la société afin :

- de réduire le capital dans la limite légale maximale ;
- d'honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée ;
- d'honorer les obligations liées à des titres de créance convertibles en actions de la société ;
- de réaliser des opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du capital) ;
- de procéder, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, à l'animation du marché du titre de la société ; ou
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises, en exécution de la présente autorisation, est fixé à 10 % du nombre total des actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale (soit, à titre indicatif, 57 921 194 actions sur la base du capital au 17 janvier 2014).

Le prix maximum d'achat est fixé à 80 euros par action. Toutefois, si tout ou partie des actions acquises dans ces conditions était utilisé pour consentir des options d'achat d'actions, en application des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, le prix de vente serait alors déterminé conformément aux dispositions légales relatives aux options d'achat d'actions.

En conséquence des limites ci-dessus, le montant total maximal des rachats ne pourra excéder 4 633 695 520 euros.

L'acquisition, la conservation, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur le marché, sur un système multilatéral de négociation (MTF), *via* un internalisateur systématique ou de gré à gré dans le respect de la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent l'acquisition ou la cession de blocs, l'utilisation de tous instruments financiers dérivés, négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et de toutes combinaisons de celles-ci à l'exclusion de la vente d'options de vente) dans le respect de la réglementation en vigueur.

Les actions acquises pourront être également annulées dans les conditions prévues aux articles L. 225-204 et L. 225-205 du Code de commerce et conformément à la vingtième résolution adoptée par l'assemblée générale du 25 avril 2013.

Le conseil d'administration pourra ajuster le(s) prix susmentionné(s) en cas d'incorporation de réserves ou de bénéfices donnant lieu soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite de titres, en cas de division de la valeur nominale des titres ou du regroupement des actions, et plus généralement, en cas d'opération portant sur les capitaux propres, pour tenir compte des conséquences de ces opérations sur la valeur des actions, ce prix étant alors ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

Tous pouvoirs sont conférés au conseil d'administration avec faculté de délégation pour mettre en œuvre la présente résolution.

Les autorisations et délégations consenties au conseil d'administration, aux termes de la présente résolution, bénéficieront au conseil d'administration en cas d'adoption de la dix-septième résolution relative à la transformation de la société en Société Européenne.

L'autorisation est valable pour une durée maximale de 18 mois à compter de la présente assemblée générale.

Partie extraordinaire

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION (Approbation de la transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de la société européenne "Societas Europaea" et des termes du projet de la transformation et constatation du maintien inchangé du conseil d'administration, des commissaires aux comptes et des autorisations conférées au conseil d'administration par l'assemblée générale)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée extraordinaire, après avoir pris connaissance :

- du projet de transformation de la société en société européenne établi par le conseil d'administration en date du 19 février 2014 et déposé au Greffe du Tribunal de commerce de Nanterre le 20 février 2014 ;
- du Rapport du conseil d'administration justifiant et expliquant les aspects juridiques et économiques de la transformation de la société et indiquant les conséquences pour les actionnaires et pour les salariés de l'adoption de la forme de société européenne ;
- du Rapport de M. Olivier Peronnet, commissaire à la transformation, nommé par ordonnance de Monsieur le Président du Tribunal de Commerce de Nanterre en date du 25 février 2014;

après avoir constaté que la société remplit les conditions requises par les dispositions du Règlement CE n° 2157/2001 du conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, et notamment celles visées aux articles 2§4 et 37 dudit Règlement, ainsi qu'à l'article L. 225-245-1 du Code de commerce, relatives à la transformation d'une société anonyme en société européenne ;

et après avoir pris acte que :

- la transformation de la société en société européenne n'entraîne ni la dissolution de la société, ni la création d'une personne morale nouvelle ;
- la durée de la société, son objet et son siège social ne sont pas modifiés ;
- le capital de la société reste fixé à la même somme et au même nombre d'actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune ; celles-ci resteront admises aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext Paris ;
- les mandats des administrateurs et des commissaires aux comptes titulaires et suppléants en cours au moment de la transformation de la société en société européenne se poursuivront jusqu'à leurs termes respectifs ;
- l'ensemble des autorisations et des délégations de compétence et de pouvoirs qui ont été et seront conférées au conseil d'administration sous sa forme de société anonyme par toutes assemblées générales de la société, et en vigueur au jour de la réalisation de la transformation de la société en société européenne, seront au jour de ladite réalisation automatiquement transférées au conseil d'administration sous sa forme nouvelle de société européenne ;
- la durée de l'exercice social en cours n'est pas modifiée du fait de l'adoption de la forme de société européenne et les comptes de cet exercice seront établis, présentés et contrôlés dans les conditions fixées par les statuts de la société sous sa nouvelle forme et les dispositions du Code de commerce relatives à la société européenne.

Après avoir pris note que, conformément à l'article 12§2 du Règlement susvisé, l'immatriculation de la société européenne ne pourra intervenir que lorsque la procédure relative à l'implication des salariés, telle que prévue aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail, aura pu être menée à son terme, ces négociations pouvant aboutir (i) à un accord écrit déterminant les modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne, ou (ii) à la décision, prise à la majorité prévue par l'article L. 2353-1 et suivants du Code du travail, de ne pas entamer les négociations ou de clore des négociations déjà entamées et d'appliquer la réglementation relative à l'information et à la consultation dans les États membres où la société emploie des salariés, ou (iii) à l'application des dispositions subsidiaires relatives au comité de la société européenne prévues par les articles L. 2353-1 et suivants du Code du travail lorsque, à l'issue de la période de négociation prévue à l'article L. 2352-9 dudit code, aucun accord n'a été conclu.

Décide, sous réserve de l'approbation des obligataires au titre des emprunts obligataires ci-après : ISIN FR001107859 USD Taux Variable juillet 2014, ISIN FR0010526178 5,375 % janvier 2015, ISIN FR0010922542 2,875 % juillet 2016, ISIN FR011149186 0,849 % JPY novembre 2016, ISIN FR011158666 0,8463 % JPY décembre 2016, ISIN FR011075183 3,75 % juillet 2018, ISIN FR0011119460 3,50 % janvier 2019, ISIN FR0010922534 3,625 % juillet 2020, ISIN FR0011561000 2,50 % septembre 2021, BNP variable émise en juillet 2008, (i) d'approuver la transformation de la forme sociale de la société en société européenne *(Societas Europaea)* à conseil d'administration et d'approuver les termes du projet de transformation arrêté par le conseil d'administration et prend acte que cette transformation de la société sous forme de société européenne au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre qui interviendra à l'issue des négociations relatives à l'implication des salariés, et (ii) de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration de renoncer au bénéfice de tout ou partie des conditions liées à l'approbation du projet de transformation par les obligataires susvisées et (iii) de conférer tout pouvoir au conseil d'administration pour prendre toutes décisions et procéder aux formalités nécessaires à l'immatriculation de la société sous forme de Société Européenne.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION (Approbation de la dénomination sociale de la société sous sa nouvelle forme de société européenne)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée extraordinaire, après avoir pris connaissance du Rapport du conseil d'administration décide sous réserve de l'adoption des dix-septième et dix-neuvième résolutions qu'à compter de la réalisation définitive de la transformation de la société en société européenne, l'actuelle dénomination sociale de la ociété verra le sigle "SA" remplacé par le sigle "SE" conformément aux dispositions de l'article 11 du Règlement CE n°2157/2001 du conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne. La dénomination sociale de la société deviendra ainsi Schneider Electric SE.

Cette modification sera reflétée dans les statuts de la société sous sa nouvelle forme de société européenne.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION (Approbation des statuts de la société à sa nouvelle forme de société européenne)

En conséquence la décision de transformation de la société en société européenne, l'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée extraordinaire, après avoir pris connaissance du Rapport du conseil d'administration, ainsi que du projet de statuts de Schneider Electric SE, décide, sous réserve de l'adoption des dix-septième et dix-huitième résolutions, de modifier comme suit les statuts de la société, afin d'y insérer les dispositions du droit communautaire et du droit français applicable aux sociétés européennes :

À l'article 1 :

(i) le 1er alinéa qui est ainsi rédigé "La société est de forme anonyme à conseil d'administration est remplacé par l'alinéa suivant : "la société est de forme européenne à conseil d'administration",

(ii) le 2e alinéa qui est ainsi rédigé : "Créée les 2 et 4 décembre 1871, elle continue d'exister entre les propriétaires des actions composant son capital social, tel qu'indiqué à l'article 6 ci-après, après fusion avec la société Schneider SA, société ayant elle-même absorbé sa filiale industrielle créée le 21 octobre 1836 sous la forme de commandite par actions et transformée en société anonyme le 31 mai 1966, et repris sa dénomination est complété par les mots suivants : "et transformée en société européenne par décision de l'assemblée générale mixte du 6 mai 2014",

(iii) les autres dispositions de l'article 1 restent inchangées ;

À l'article 3, l'alinéa unique qui est ainsi rédigé "la dénomination sociale est : Schneider Electric SA" est remplacé par l'alinéa suivant : "la dénomination sociale est : Schneider Electric SE".

L'assemblée générale approuve les statuts de la société sous sa nouvelle forme de société européenne. Ces statuts deviendront effectifs à compter de la réalisation définitive de la transformation de la société en société européenne, soit à la date de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre.

Un exemplaire des statuts de Schneider Electric SE est annexé au procès-verbal de la présente assemblée.

VINGTIÈME RÉSOLUTION (Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents au Plan Èpargne Entreprise dans la limite de 2 % du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-92 et suivants du Code de commerce et conformément aux dispositions de ce même code :

- délègue au conseil d'administration avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée générale, sa compétence pour décider de l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, réservée aux adhérents à un Plan Epargne Entreprise de la société et des entreprises françaises ou étrangères liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail, à concurrence d'un montant nominal maximal de 2 % du capital au jour de la mise en œuvre de la présente délégation, étant précisé (i) que ce plafond s'imputera sur les plafonds visés aux dixième et douzième résolutions adoptées par l'assemblée générale du 25 avril 2013 et (ii) que la présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1er juillet 2014 ;
- décide de fixer la décote maximale offerte dans le cadre du Plan Epargne Entreprise à 20 % d'une moyenne des cours cotés de l'action de la société sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration ou de son délégué fixant la date d'ouverture des souscriptions. Toutefois, l'assemblée générale autorise expressément le conseil d'administration à réduire la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, ou à ne pas en consentir, notamment pour tenir compte de la réglementation applicable dans les pays où l'offre sera mise en oeuvre ;
- décide que les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la société seront arrêtées par le conseil d'administration dans les conditions fixées par la réglementation ;
- décide de supprimer, en faveur des adhérents à un Plan Epargne Entreprise, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre dans le cadre de la présente résolution ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation au droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit ;
- décide que la présente délégation privera d'effet à compter du 1er juillet 2014 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2013 dans sa dix-huitième résolution pour ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- L'assemblée générale prend acte que le conseil d'administration a tous pouvoirs avec faculté de subdélégation aux fins de procéder aux opérations visées dans la présente résolution et de réaliser et constater les augmentations de capital en résultant.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION (Délégation de pouvoir donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder aux augmentations de capital réservées à une catégorie de bénéficiaires : en faveur des salariés de sociétés étrangères du Groupe, soit directement, soit *via* des entités agissant pour leur compte ou des entités intervenant afin d'offrir aux salariés des sociétés étrangères du Groupe des avantages comparables à ceux offerts aux adhérents au Plan d'Épargne Entreprise dans la limite de 1 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, ayant pris connaissance du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-1, L. 225-138 et L. 228-92 et suivants du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, le capital social dans la limite d'un montant maximal de 1 % du capital à la date de la présente assemblée générale, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, conférant les mêmes droits que les actions anciennes, une telle émission sera réservée aux personnes répondant aux caractéristiques de la catégorie définie ci-dessous, étant précisé (i) que le plafond de 1 % du capital fixé ci-dessus s'imputera sur le plafond de 2 % prévu à la vingtième résolution de l'assemblée générale du 6 mai 2014, mais en revanche est autonome et distinct des plafonds visés aux dixième et douzième résolutions adoptées par l'assemblée générale du 25 avril 2013, (ii) que la présente autorisation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1er août 2014 ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux autres valeurs mobilières donnant accès au capital émis en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à l'une et/ou l'autre catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Schneider Electric liées à la société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; (iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du Groupe ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises ou à émettre en application de la présente résolution sera fixée par le Conseil d'Administration sur la base du cours de l'action de la société sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris ; les conditions d'émission seront déterminées, au choix du conseil d'administration, sur la base soit (i) du premier ou dernier cours coté de l'action de la société lors de la séance de Bourse du jour de la décision du conseil d'administration ou son délégué fixant les conditions d'émission, soit (ii) d'une moyenne des cours cotés de l'action de la société lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration ou de son délégué fixant les conditions d'émission au titre de la présente résolution ou fixant le prix d'émission au titre de la vingtième résolution adoptée par l'assemblée générale du 6 mai 2014 ; le conseil d'administration pourra fixer les conditions d'émission par application d'une décote maximale de 20 % sur le cours de Bourse de l'action de la société déterminé selon l'une des deux modalités décrites aux points (i) et (ii) du présent paragraphe ; le pourcentage d'une telle décote appliquée sur le cours de l'action de la société sera déterminé par le conseil d'administration en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales du droit étranger applicable, le cas échéant, aux personnes bénéficiaires de l'émission ;
- décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, pour mettre en œuvre la présente délégation et arrêter la liste des bénéficiaires au sein des catégories fixées par la présente résolution et le nombre de titres à offrir à chacun d'eux, étant entendu que le onseil d'Administration pourra décider que l'augmentation de capital sera réalisée à hauteur des montants souscrits sous réserve qu'au minimum 75 % des actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital offerts aient été souscrites, ainsi que notamment :
  - de fixer les caractéristiques des titres à émettre, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions et des valeurs mobilières, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
  - constater l'augmentation de capital, procéder à l'émission des actions et autres titres donnant accès au capital, modifier corrélativement les statuts,
  - et, d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
- décide que la présente délégation privera d'effet à compter du 1er août 2014 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2013 dans sa dix-neuvième résolution pour ses montants non utilisés par le conseil d'administration.

La délégation conférée par la présente résolution est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente assemblée générale.

Partie ordinaire

VINGT-DEUXIÈME RESOLUTION (Pouvoirs pour les formalités)

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'extraits du procès-verbal constatant les présentes résolutions en vue de l'accomplissement de toutes formalités légales ou administratives.

5. Annexe à la dix-neuvième résolution : projet de statuts de Schneider Electric SE, société européenne

Titre I. Nature – Objet – Dénomination durée et siège de la société

Article 1

La société est de forme européenne à conseil d'administration

Créée les 2 et 4 décembre 1871, elle continue d'exister entre les propriétaires des actions composant son capital social, tel qu'indiqué à l'article 6 ci-après, après fusion avec la société Schneider SA, société ayant elle-même absorbé sa filiale industrielle créée le 21 octobre 1836 sous la forme de commandite par actions et transformée en société anonyme le 31 mai 1966, et repris sa dénomination et transformée en société européenne par décision de l'assemblée générale mixte du 6 mai 2014.

Elle est régie par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les présents statuts.

Article 2

La société a pour objet, directement ou indirectement, sous quelque forme que ce soit, en France et dans tous pays :

(i) la conception, le développement et la commercialisation de produits, d'équipements, et de solutions liés à la mesure, la gestion, la mise en œuvre de l'énergie sous toutes ses formes, et apportant fiabilité, efficacité, productivité, notamment par l'exploitation, par voie de création, d'acquisition ou autrement, de toutes activités liées notamment :
- à la construction électrique, à la distribution électrique, et à l'alimentation électrique sécurisée,
- au contrôle, aux automatismes et à la sécurité des bâtiments,
- au contrôle et aux automatismes industriels (y compris les logiciels),
- à la gestion de toute infrastructure telle que centres de données, réseaux ou équipements ;

(ii) la prise, l'achat, la vente, l'exploitation de tous droits de propriété intellectuelle et/ou industrielle relatifs à ces industries ;

(iii) la participation sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou sociétés, groupements d'entreprises, quelle qu'en soit la forme, faisant des opérations se rattachant aux affaires de la société ou de nature à favoriser son industrie et son commerce, et, généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant, directement ou indirectement, d'une manière quelconque, à l'objet ci-dessus.

La société pourra faire toutes opérations entrant dans son objet, soit seule pour son compte ou le compte de tiers, soit en participation, soit encore par voie d'achat, de souscription, d'apport ou d'échanges de droits sociaux, part d'intérêts et achat de toutes sociétés, quelle que soit leur forme, poursuivant un objet similaire ou connexe, ou de nature à favoriser son extension ou son développement.

Article 3

La dénomination sociale est SCHNEIDER ELECTRIC SE

Article 4

La durée de la société qui devait expirer au 1er janvier 1887, a été successivement prorogée par décisions des assemblées générales des actionnaires des 8 décembre 1880, 17 décembre 1887, 19 décembre 1896, 29 octobre 1908 et 20 novembre 1928, jusqu'au 1er juillet 2031, sauf les cas de nouvelle prorogation ou de dissolution anticipée.

Article 5

Le siège social est au 35, rue Joseph-Monier, 92500 Rueil-Malmaison.

Il pourra être transféré dans le même département ou dans un département limitrophe par le conseil d'administration, sous réserve de ratification de cette décision par la plus prochaine assemblée générale ordinaire.

Le conseil d'administration pourra établir, partout où il le juge utile, des bureaux, des agences et des succursales, et procéder à leur suppression.

Titre II. Capital Social – Actions

Article 6

Le capital social est fixé à la somme de 2 316 847 784 euros, il est divisé, à compter du 2 septembre 2011, en 579 211 946 actions de 4 euros chacune de valeur nominale entièrement libérée.

Il a été porté :

- au montant de 6.364.233.100 FRF en application de la décision de l'assemblée générale extraordinaire du 27 juin 1995 approuvant la fusion de la société avec Schneider SA par voie d'absorption de cette dernière et à charge de remettre à ses actionnaires 122 175 958 actions de 50 FRF nominal en rémunération de leur apport ;
- au montant de 6 890 007 300 FRF en application de la décision de l'assemblée générale extraordinaire du 10 juin 1997 approuvant la fusion de la société avec Merlin Gerin et Télémécanique par voie d'absorption de ces dernières et à charge de remettre aux actionnaires de Télémécanique 117 840 actions de 50 FRF nominal en rémunération de leur apport ;
- au montant de 1 921 198 912 euros en application de la décision du 7 août 2001 du Président du conseil d'administration, agissant dans le cadre des décisions du conseil d'administration des 7 juin et 11 juin 2001 d'augmenter le capital pour rémunérer les actionnaires de la société Legrand ayant apporté leurs titres à l'offre publique d'échange initiée par Schneider Electric SA sur le capital de la société Legrand. Cette augmentation de capital correspond à l'émission de 43 755 369 actions de 8 euros de nominal pour rémunérer les actionnaires de Legrand ayant apporté leurs actions à l'offre publique à titre principal, à l'émission de 27 389 408 actions de 8 euros de nominal pour rémunérer les actionnaires de Legrand ayant apporté leurs actions ordinaires Legrand à l'offre publique d'échange à titre subsidiaire, à l'émission de 13 096 278 actions, de 8 euros de nominal pour rémunérer les actionnaires de Legrand ayant apporté leurs actions à dividende prioritaire Legrand à l'offre publique d'échange.

Article 7

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Leur propriété, qu'elles soient nominatives ou au porteur, résulte de l'inscription en compte de leurs titulaires, effectuée dans les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder, au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote de la société égal ou supérieur à 1 % du nombre total des actions ou des droits de vote, ou un multiple de cette fraction, doit, dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil de participation, informer, par lettre recommandée avec accusé de réception, la société du nombre total d'actions, de droits de vote, et de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou de concert. En outre, à compter du 1er novembre 2009, elle devra également informer la société, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuils, du nombre d'actions déjà émises qu'elle peut acquérir en vertu d'accords ou d'instruments financiers visés au b) du troisième alinéa de l'article L. 233-7 du Code de commerce ainsi que du nombre d'actions déjà émises sur lesquelles porte tout accord ou instrument financier visé au c) du troisième alinéa de cet article. Les mêmes obligations s'appliquent lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus. En cas d'inobservation de ces obligations de déclaration en application du présent alinéa, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions ou aux droits de vote dépassant les seuils soumis à la déclaration à la demande, lors de l'assemblée, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital social au moins égale à 2,5 %.

La société pourra, dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, demander communication à tout organisme ou intermédiaire habilité de tout renseignement relatif à ses actionnaires ou détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme un droit de vote, leur identité et le nombre d'actions qu'ils détiennent.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés à l'alinéa ci-dessus, peut dans les conditions prévues par la loi, entraîner la suspension, voire la privation, du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Article 8

Les actions sont librement négociables et transmissibles

Article 9

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes, compte tenu, s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, libéré ou non libéré, du montant nominal des actions et des droits des actions de catégories différentes.

Toutes les actions qui composent ou composeront le capital social seront toujours assimilées en ce qui concerne les charges fiscales. En conséquence, tous impôts et taxes, qui, pour quelque cause que ce soit, pourraient, à raison du remboursement du capital de ces actions, devenir exigibles pour certaines d'entre elles seulement, soit au cours de l'existence de la société, soit à la liquidation, seront répartis entre toutes les actions composant le capital lors de ce ou de ces remboursements, de façon que toutes les actions actuelles ou futures confèrent à leurs propriétaires, tout en tenant compte, éventuellement, du montant nominal et non amorti des actions et des droits des actions de catégories différentes, les mêmes avantages effectifs et leur donnent droit à recevoir la même somme nette.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Article 10

Les sommes restant à verser sur les actions à libérer en espèces sont appelées par le conseil d'administration.

Les quotités appelées et la date à laquelle les sommes correspondantes doivent être versées sont portées à la

connaissance des actionnaires, soit par une insertion faite 15 jours francs au moins à l'avance dans un journal habilité à recevoir les annonces légales, dans le département du siège social, soit par lettre recommandée adressée à chacun des actionnaires dans le même délai.

L'actionnaire qui n'effectue pas à leur échéance les versements exigibles sur les actions dont il est titulaire est, de plein droit et sans mise en demeure préalable, redevable à la société d'un intérêt de retard calculé jour après jour, à partir de la date d'exigibilité, au taux légal, sans préjudice des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.

Titre III. Administration de la société

Article 11 : Composition du conseil d'administration

1) Le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, personnes physiques. En cas de fusion, ce nombre peut être augmenté dans les conditions prévues par la loi.

   Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire de 250 actions au moins.

2) La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans renouvelable.

   Toutefois, les premiers administrateurs qui étaient membres du conseil de surveillance de la société et qui seront nommés par l'assemblée générale mixte convoquée pour le 25 avril 2013 le seront pour la durée restant à courir de leur mandat de membre du conseil de surveillance de la société, à l'exception du premier administrateur représentant les salariés actionnaires qui sera nommé pour une durée de quatre ans.

   Par ailleurs et par exception à la règle fixée au premier alinéa, le mandat conféré à une personne ayant atteint ou dépassé l'âge de 70 ans est de deux ans renouvelable. En outre, lorsqu'un mandat d'administrateur est conféré à une personne qui atteindra l'âge de 70 ans avant l'expiration de son mandat, la durée de ce mandat est limitée, en tout état de cause, au temps à courir depuis sa nomination jusqu'à l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet administrateur atteint l'âge de 70 ans. L'assemblée générale ordinaire à l'issue de laquelle ainsi prend fin le mandat d'administrateur peut le réélire pour une période de deux ans renouvelable.

   Au cas où le conseil d'administration se renouvellerait en entier, le mandat d'une moitié des administrateurs désignés, arrondi en cas de besoin au nombre inférieur, prendra fin au bout de deux ans et le mandat des administrateurs restant au bout de quatre ans, l'ordre de sortie étant déterminé par voie de tirage au sort effectué en séance du conseil.

   Les fonctions d'administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

   Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonction. Si cette limite venait à être dépassée, à défaut de la démission volontaire d'un administrateur âgé de plus de 70 ans, le plus âgé des administrateurs sera réputé démissionnaire d'office. Toutefois, dans le cas où la limite viendrait à être dépassée par suite de la diminution du nombre d'administrateurs en fonction, ce dépassement restera sans effet s'il était procédé, dans un délai de trois mois, aux remplacements nécessaires pour que le nombre d'administrateurs en fonction ayant dépassé la limite d'âge puisse être maintenue.

3) Le conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés actionnaires, nommé par l'assemblée générale dans les conditions déterminées par le conseil d'administration.

   Toutefois, lorsqu'à la clôture d'un exercice le rapport établi en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce fait apparaître que les actions détenues par le personnel de la société ainsi que par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent plus de 3 % du capital social de la société, ce membre est nommé pour un mandat de quatre ans, par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition des actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce dans les conditions définies au (i) à (iii) ci-après.

(i) Le mandat prend effet dès la désignation par l'assemblée générale, le cas échéant au lieu et place de celui du membre représentant les salariés actionnaires nommés dans les conditions déterminées par le conseil d'administration dont le mandat est alors réputé venir à expiration. Il prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur. Toutefois, le mandat prend fin de plein droit et l'administrateur représentant les actionnaires salariés est réputé démissionnaire d'office :

- soit, en cas de perte i) de sa qualité de salarié de la société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ii) de sa qualité d'actionnaire ou de porteur de parts d'un fonds commun de placement investi en actions de l'entreprise, iii) de sa qualité, le cas échéant, de membre du conseil de surveillance du fonds commun de placement qui a proposé sa candidature ;
- soit, lorsqu'à la clôture d'un exercice, le Rapport du conseil d'administration établi en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce fait apparaître que les actions détenues par le personnel de la société, ainsi que par le personnel de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent moins de 3 % du capital de la société.

(ii) L'assemblée générale statue au vu d'une liste de candidats proposés par les salariés actionnaires et désignés selon les modalités et conditions suivantes :

a) lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés et anciens salariés mentionnés à l'article L. 225-102 du Code de commerce est exercé par les conseils de surveillance des fonds communs de placement investis en actions de l'entreprise, chacun de ces conseils de surveillance désigne en son sein à sa discrétion au plus deux candidats. Les conseils de surveillance sont à cet effet saisis

par le Directeur général qui, le cas échéant, pourra décider de regrouper deux ou plusieurs conseils de surveillance en un collège chargé de désigner à sa discrétion au plus deux candidats ;

b) lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues directement par les salariés ou indirectement *via* des fonds communs de placement investis en actions de l'entreprise par les salariés ou les anciens salariés, est exercé directement par ces salariés ou anciens salariés, les candidats sont désignés dans le cadre d'une consultation écrite initiée par le Directeur général. Seules les candidatures présentées par un groupe de salariés actionnaires représentant au moins 5 % des actions détenues par les salariés qui exercent leur droit de vote à titre individuel sont recevables ;

c) seuls sont habilités à présenter leur candidature, les salariés titulaires d'un contrat de travail compatible avec l'exercice d'un mandat de quatre ans, et détenant au moins 25 actions de la société ou un nombre de parts d'un FCPE représentant ce nombre d'actions ;

d) les modalités de désignation des candidats non définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ainsi que par les présents statuts sont arrêtées par le Directeur général notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats ;

e) la liste des candidats valablement désignée est établie par le Directeur général. Elle est annexée à l'avis de convocation de l'assemblée générale appelée à élire l'administrateur proposé par les actionnaires salariés.

(iii) Est nommé par l'assemblée générale celui des candidats qui aura recueilli le plus grand nombre de voix des actionnaires présents et représentés.

En cas de vacance du membre du conseil d'administration désigné dans les conditions ci-dessus, son remplacement s'effectuera dans lesdites conditions au plus tard avant la réunion de la prochaine assemblée générale ou si celle-ci se tient dans un délai inférieur à 3 mois suivant la vacance à l'assemblée générale suivante. Jusqu'à la date de nomination de ce membre du conseil d'administration, le conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Le processus de sélection des candidats au premier mandat d'administrateur représentant des salariés actionnaires qui suit le changement de mode d'administration et de direction de la société décidé par l'assemblée générale extraordinaire convoquée pour le 25 avril 2013 est valablement réalisé par la mise en œuvre, avant ledit changement, de la procédure prévue à l'article 11c) des statuts de la société, tels qu'alors en vigueur pour des membres du conseil de surveillance.

Article 12 : Président du conseil d'administration – Bureau du conseil d'administration

1. Le conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président dont il détermine la durée des fonctions, dans la limite de son mandat d'administrateur, et fixe la rémunération.

   Le Président du conseil d'administration est rééligible. La limite d'âge du Président du conseil d'administration est fixée à 70 ans ; ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il aura atteint l'âge de 70 ans.

   Le Président représente le conseil d'administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

2. En outre, le conseil nomme, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-président dont il détermine la durée des fonctions dans la limite de celle de son mandat d'administrateur.

   Le Vice-président pourra également occuper les fonctions d'administrateur référent. Les missions de l'administrateur référent seront fixées dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

   Par exception à ce qui précède, la nomination d'un Vice-président est obligatoire si les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général sont exercées par la même personne ; dans ce cas, le Vice-président occupera également les fonctions d'administrateur référent.

   Si le premier conseil d'administration qui se tiendra postérieurement à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 25 avril 2013 choisit de désigner un Président-directeur général, le premier Vice-président et administrateur référent sera l'ancien Président du conseil de surveillance, pour la durée restant à courir de son mandat.

3. Le conseil nomme un secrétaire qui peut être choisi en dehors des administrateurs et des actionnaires et qui, avec le Président et le Vice-président, forme le bureau. En cas d'absence du secrétaire, le conseil d'administration désigne un de ses membres ou un tiers pour le suppléer.

4. Le conseil est présidé par le Président ou, en cas d'absence de ce dernier, par le Vice-président ou, à défaut, par un administrateur choisi par le conseil au début de la séance.

Article 13 : Pouvoirs et obligations du conseil d'administration

1. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

   Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

2. Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Président ou le Directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

3. En outre, le conseil peut conférer à un ou plusieurs de ses membres ou à des tiers, actionnaires ou non, tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés et avec ou sans faculté pour les mandataires de consentir eux-mêmes toutes substitutions totales ou partielles.

4. Le conseil d'administration peut, dans la limite d'un montant total qu'il fixe, autoriser le Directeur général à donner des conditions, avals ou garanties au nom de la société.

5. Outre le comité spécialisé prévu par l'article L. 813-29 du Code de commerce, le conseil d'administration peut

nommer, en son sein, un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Chaque comité rend compte de ses missions à la prochaine séance du conseil d'administration.

6. Le conseil d'administration arrête pour son propre fonctionnement un règlement intérieur.

Article 14 : Réunions du conseil d'administration

1. Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et toutes les fois qu'il le juge convenable soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.
2. Il est convoqué par le Président ou, en cas d'empêchement du Président, par le Vice-président, par tous moyens et même verbalement, éventuellement à la demande du Directeur général ou du tiers au moins des administrateurs si le conseil d'administration ne n'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois.
3. Sauf dans le cas prévu à l'article 15 des statuts, les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi ; en cas de partage des voix, celle du Président de la séance est prépondérante. Il est tenu un registre de présence des administrateurs qui est signé par les administrateurs participant à la séance.

   Les décisions du conseil d'administration peuvent être prises par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur et par le règlement intérieur du conseil d'administration.
4. Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Article 15 : Direction Générale

1. La Direction Générale de la société est assumée sous sa responsabilité, soit par le Président du conseil d'administration qui prend alors le titre de Président Directeur général, soit par une autre personne physique, administrateur ou non, nommée par le conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

   Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le conseil d'administration qui ne peut valablement délibérer que si :

   – l'ordre du jour, en ce qui concerne ce choix, est adressé au moins 15 jours avant la réunion du conseil, étant précisé que, par exception à ce qui précède, le choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale pourra être effectué par le premier conseil d'administration qui se tiendra après l'assemblée générale mixte convoquée pour le 25 avril 2013 sans condition de délai ;
   – les deux tiers au moins des administrateurs sont présents ou représentés.

   Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions définies par les dispositions réglementaires en vigueur.

   Lorsque la Direction générale de la société est assumée par le Président du conseil d'administration, les dispositions des présents statuts relatives au Directeur Général lui sont applicables. Dans ce cas, la nomination par le conseil d'administration d'un Vice-président est obligatoire, conformément aux dispositions de l'article 12.2 des statuts.
2. Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

   Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. La société est engagée même pour les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

   Le conseil d'administration détermine la rémunération et la durée des fonctions du Directeur général, laquelle ne peut excéder ni celle de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général ni, le cas échéant, celle de son mandat d'administrateur.

   La limite d'âge du Directeur général est fixée à 65 ans ; ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il aura atteint l'âge de 65 ans.
3. Sur la proposition du Directeur général, le conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques de l'assister à titre de Directeur général élégué. En accord avec le Directeur général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général. Le conseil d'administration fixe leur rémunération.

   Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

Article 16 : Rémunération des administrateurs

1. L'assemblée générale peut allouer aux administrateurs, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence et dont le montant est porté aux frais généraux de la société.
2. Le conseil d'administration répartit ces jetons de présence entre ses membres comme il l'entend.
3. Il peut être alloué par le conseil d'administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs ; dans ce cas, ces rémunérations sont portées aux charges d'exploitation et soumises à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire suivant la procédure prévue par la loi.

Les dispositions ci-dessus ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Article 17 : Censeurs

Le conseil d'administration peut désigner jusqu'à trois censeurs. Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Ils peuvent faire partie des comités créés par le conseil d'administration, à l'exception du comité d'audit. Ils peuvent être choisis parmi les actionnaires ou en

dehors d'eux et recevoir une rémunération déterminée par le conseil d'administration.

Les censeurs sont nommés pour quatre ans au plus. Cependant, il ne peut y avoir plus de deux censeurs nommés pour quatre ans.

Les censeurs nommés pour une durée supérieure à un an peuvent toujours être renouvelés dans leurs fonctions. Il peut à tout moment être mis fin à celles-ci.

Titre IV. Commissaires

Article 18

L'assemblée générale désigne des commissaires aux comptes titulaires et suppléants dans les conditions fixées par la loi.

Titre V. Assemblées générales des actionnaires

Article 19

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Le conseil d'administration peut décider, lors de la convocation, la retransmission publique d'une partie ou de l'intégralité de ces réunions par visioconférence et/ou télétransmission.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété des titres, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actionnaires peuvent également, si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, participer et voter aux assemblées générales par visioconférence ou tous moyens de télécommunications autorisés par les dispositions en vigueur dans les conditions fixées par celles-ci.

Le vote à distance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Notamment, tout actionnaire pourra transmettre soit sous forme papier, soit, sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, par voie électronique, des formulaires de procuration et de vote par correspondance avant les assemblées.

La saisie et la signature électronique de ces formulaires peuvent, si le conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, être directement effectuées sur le site sécurisé mis en place par le centralisateur de l'assemblée grâce à un procédé répondant aux conditions de la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, pouvant notamment consister en un code identifiant et un mot de passe.

La procuration ou le vote ainsi exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant l'Assemblée par ce moyen électronique.

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-président ou à défaut par un membre du conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents ou acceptants qui disposent du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président ou le Vice-président du conseil d'administration ou par le secrétaire de l'assemblée.

Article 20

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de *quorum* et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent à égalité de valeur nominale. Chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix, sauf application de dispositions légales impératives limitant le nombre de voix dont peut disposer un actionnaire.

Par dérogation aux dispositions de l'alinéa qui précède :

1/ un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié, à la fin de l'année civile précédant la date de l'assemblée, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins dans les conditions prévues par la loi. En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à raison d'actions anciennes auxquelles ce droit est attaché ;

2/ en assemblée générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même et par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement et indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 10 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la société ; toutefois, s'il dispose en outre, à titre direct ou indirect et/ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il

exprime ne puisse excéder 15 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la société.

Pour l'application des dispositions ci-dessus :

- le nombre total des droits de vote pris en compte est calculé à la date de l'assemblée générale et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite assemblée générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend notamment de ceux qui sont attachés aux actions qu'un actionnaire détient à titre personnel, aux actions qui sont détenues par une personne morale qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et aux actions assimilées aux actions possédées, telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants dudit code ;
- la procuration d'actionnaire retournée à la société sans indication de mandataire est soumise aux limitations ci-dessus. Toutefois, ces limitations ne visent pas le Président de l'assemblée émettant un vote en vertu de telles procurations.

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques, sans qu'il y ait lieu à une nouvelle décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la société, à la suite d'une procédure publique d'échange ou d'acquisition visant la totalité des actions de la société. Le conseil d'administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts.

Les limitations prévues aux paragraphes ci-dessus sont sans effet pour le calcul du nombre total des droits de vote, y compris les droits de vote double attachés aux actions de la société et dont il doit être tenu compte pour l'application des dispositions législatives, réglementaires ou statutaires prévoyant des obligations particulières par référence au nombre des droits de vote existant dans la société ou au nombre d'actions ayant droit de vote.

Titre VI. Comptes sociaux et affectations des résultats

Article 21

Chaque exercice social a une durée d'une année qui commence le 1er janvier et finit le 31 décembre.

Article 22

Les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la société, y compris tous amortissements et provisions constituent les bénéfices nets ou les pertes de l'exercice.

Sur les bénéfices nets de chaque exercice, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale, ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la "réserve légale" est descendue au-dessous de cette fraction.

Le bénéfice distribuable constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus et augmenté des reports bénéficiaires, est à la disposition de l'assemblée générale qui, sur proposition du conseil d'administration, peut, en tout ou partie, le reporter à nouveau, l'affecter à des fonds de réserves généraux ou spéciaux ou le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

En outre, l'assemblée générale peut décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves facultatives, soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle ; dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions ou en numéraire dans les conditions et suivant les modalités prévues par la loi.

Les fonds de réserves, de prévoyance et d'amortissement, ainsi que les primes d'émission et d'apport, pourront, quelle qu'ait été leur affectation initiale, recevoir toute autre affectation et être employés notamment à doter la réserve légale ou être utilisés à l'amortissement et au rachat des actions ou encore être répartis entre les actionnaires, le tout en vertu d'une décision d'une assemblée générale ordinaire.

Titre VII. Dissolution – Liquidation

Article 23

À l'expiration de la société ou en cas de dissolution anticipée, l'assemblée générale règle le mode de liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs dont elle détermine les pouvoirs et qui exercent leurs fonctions conformément à la loi.

Titre VIII. Contestations

Article 24

Toutes les contestations qui peuvent s'élever pendant le cours de la société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, soit entre la société et les actionnaires eux-mêmes, concernant l'interprétation ou l'exécution des présents statuts ou généralement au sujet des affaires sociales, sont soumises à la juridiction des tribunaux compétents du lieu du siège social.

À cet effet, en cas de contestation, tout actionnaire doit faire élection de domicile dans le ressort du tribunal compétent du lieu du siège social et toutes assignations et significations sont régulièrement délivrées à ce domicile.

À défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au parquet du procureur de la République près le tribunal de grande instance du lieu du siège social.

Responsables du document et du contrôle des comptes

Responsables du document de référence

Attestation

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion contenu dans le présent document présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 contient une observation relative à l'application au 1er janvier 2013 de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

Fait, le 20 mars 2014

Le Président Directeur général

de Schneider Electric SA

Jean-Pascal Tricoire

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 5 du Document de Référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011 enregistré auprès de l'AMF en date du 22 mars 2012 sous le n° D12-0198,
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 5 du Document de Référence de l'exercice clos le 31 décembre 2012 enregistré auprès de l'AMF en date du 21 mars 2013 sous le n° D13-0196,
- les informations financières annuelles et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 6 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2011 enregistré auprès de l'AMF en date du 22 mars 2012 sous le n° D12-0198,
- les informations financières annuelles et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 6 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2012 enregistré auprès de l'AMF en date du 21 mars 2013 sous le n° D13-0196,
- le rapport de gestion figurant en partie 4 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2011 enregistré auprès de l'AMF en date du 22 mars 2012 sous le n° D12-0198,
- le rapport de gestion figurant en partie 4 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2012 enregistré auprès de l'AMF en date du 21 mars 2013 sous le n° D13-0196.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

Responsables du contrôle des comptes

	Date de nomination	Date d'expiration du mandat
Commissaires aux comptes titulaires		
Ernst & Young et Autres Tour First – 1, place des Saisons - 92037 Paris-la-Défense-Cedex représenté par M. Yvon Salaün	1992	2016
Mazars Tour Exaltis - 61, rue Henri-Regnault - 92400 Courbevoie représenté par M. David Chaudat	2004	2016
Commissaires aux comptes suppléants		
Auditex	2010	2016
Thierry Blanchetier	2010	2016

Les sociétés Ernst & Young et Autres et Mazars sont membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Table de concordance du Document de Référence

Afin de faciliter la lecture du Rapport Annuel, déposé comme Document de Référence, la table suivante permet d'identifier les principales informations requises par le règlement n° 809/2004 de la Commission européenne.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Pages correspondantes du Rapport Annuel
1.	**Personnes responsables**	**327**
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**328**
3.	**Informations financières sélectionnées**	**8-10**
4.	**Facteurs de risque**	**39-46**
5.	**Informations concernant l'émetteur**	
	5.1. Histoire et évolution de la société	25-29
	5.2. Investissements :	
	5.2.1. Réalisés	178
	5.2.2. En cours	178
	5.2.3. Programmés	178
6.	**Aperçu des activités**	
	6.1. Principales activités	20-21
	6.2. Principaux marchés	22-23, 172-173
	6.3. Événements exceptionnels	11-12, 190
	6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences ou contrats	44
	6.5. Position concurrentielle	20-23
7.	**Organigramme**	
	7.1. Description sommaire du Groupe	35-38
	7.2. Liste des filiales importantes	241-249
8.	**Propriétés immobilières, usines et équipements**	
	8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	37, 206-207
	8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	41-42
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
	9.1. Situation financière	174-178
	9.2. Résultat d'exploitation	182
10.	**Trésorerie et capitaux**	
	10.1. Capitaux de l'émetteur	277-281
	10.2. Source et montant des flux de trésorerie	178
	10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	228-230
	10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	42-43
	10.5. Sources de financement attendues	42-43
11.	**Recherche et développement, brevets et licences**	**30-33**
12.	**Information sur les tendances**	
	12.1. Principales tendances depuis la clôture de l'exercice	N/A
	12.2. Tendances identifiées pour l'exercice en cours	29, 179

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1. Principales hypothèses	N/A
13.2. Rapport des Commissaires aux comptes	N/A
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction	6-7
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	145
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunération versée	146-157
15.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	220-226, 238
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	127-135
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	145
16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	140-142
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	169
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	116
17.2. Participations et stock options	282-288
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	92, 282
18. Principaux actionnaires	
18.1. Principaux actionnaires	10, 281
18.2. Répartition des droits de vote	281
18.3. Actionnariat de contrôle	281
18.4. Accord sur l'évolution de l'actionnariat	157
19. Opérations avec des apparentés	**238**
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	272
20.2. Informations financières pro forma	179
20.3. États financiers	182-272
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	250-251
20.5. Date des dernières informations financières	189
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	213
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	44-45
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1 Capital souscrit	277
21.1.2 Autres actions	277
21.1.3 Actions autodétenues	281
21.1.4 Valeurs mobilières	209
21.1.5 Conditions d'acquisition	N/A
21.1.6 Options ou accords	283-284
21.1.7 Historique du capital	281

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Pages correspondantes du Rapport Annuel
21.2.	Acte constitutif et statuts	N/A
21.2.1	Objet social	274
21.2.2	Règlement des organes de gestion et de contrôle	136-145
21.2.3	Droits et privilèges des actions	275-277
21.2.4	Modifications des droits des actionnaires	275-277
21.2.5	Assemblées Générales	275
21.2.6	Éléments de changement de contrôle	281
21.2.7	Seuils de participation	281
21.2.8	Conditions régissant les modifications statutaires	274
22.	**Contrats importants**	**239**
23.	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	**111-112**
24.	**Documents accessibles au public**	**274**
25.	**Informations sur les participations**	**270-271**

Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport Financier tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	182-249
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	250-251
Comptes annuels de la Société	254-267
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	268
Rapport de gestion	332
Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel	327

Table de concordance du Rapport de gestion

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport de gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, I et II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Informations	Pages
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	172-178
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	179
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	239-240
Activités en matière de recherche et de développement	30-34
Activité des filiales de la Société	179, 270-271
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	295
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	190
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	44-45
Information sur les délais de paiement des dettes fournisseurs	178
Information sur l'organe exerçant la Direction Générale de la Société	6, 144-145
Résultats	174-178
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	28-29
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	172-178 48-123
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	39-46
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	231-237
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	42-43
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	42-43
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	48-123
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	281
Autocontrôle : identité des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-7 et part du capital détenu par ces sociétés	281
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	282-288
Obligations de conservation des actions issues de plans d'options et plans d'attribution gratuite d'actions applicables aux membres de l'organe de direction	284
Information sur le nombre minimal d'actions détenues par les mandataires sociaux pendant la durée de leur mandat	127, 137
Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur le titre de la Société au cours de l'exercice (article 621-18-2 du Code monétaire et financier)	157
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	278-279
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	146-157
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	128-135
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	272
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	280-281
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	289

Agenda **financier**

Calendrier des principaux événements

6 mai 2014	Assemblée Générale des Actionnaires (Paris)
19 mai 2014	Paiement du dividende

Calendrier des communiqués financiers

20 février 2014	Résultats annuels 2013
24 avril 2014	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2014
30 juillet 2014	Résultats semestriels 2014
29 octobre 2014	Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2014

Communication Financière :

Anthony Song
Tél. +33 (0)1 41 39 60 84
Fax +33 (0)1 41 29 71 42

Contact Presse :

Véronique Roquet Montegon
Tél. +33 (0)1 41 29 70 76
Fax +33 (0)1 41 29 88 14

www.schneider-electric.com

Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

Conception & réalisation Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

Schneider Electric SA

Siège social :
35, rue Joseph Monier - CS 30323
F-92506 Rueil-Malmaison Cedex (France)
Tél. : +33 (0) 1 41 29 70 00
Fax : +33 (0) 1 41 29 71 00
www.schneider-electric.com

Société Anonyme
à Conseil d'administration
au capital de 2 316 847 784 euros
542 048 574 R.C.S. Nanterre
Siret : 542 048 574 01 091