

Rapport annuel

financier et
développement
durable

Document
de référence
2014



Message de Jean-Pascal Tricoire
Entretien avec Emmanuel Babeau
L'équipe dirigeante
Chiffres clés 2014
2014 en bref

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

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché 14
2. Activités marchés finaux et canaux d'accès aux clients 19
3. Des objectifs financiers long terme ambitieux pour un retour attractif pour les actionnaires 23
4. Histoire et évolution de l'entreprise 25
5. Recherche & Développement 28
6. Simplicité et efficacité de l'organisation 31
7. Facteurs de risques 35

2 Développement durable

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie 44
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique 56
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale 66
4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs 76
5. Schneider Electric, entreprise citoyenne 91
6. Méthodologie et audit des indicateurs 101
7. Indicateurs 109

3 Gouvernement d'entreprise

1. Le conseil d'administration 123
2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration 134
3. Activité du conseil 137
4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité) 139
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 168

4 Commentaires sur l'exercice

1. Évolution des principaux marchés 170
2. Commentaires sur les comptes consolidés 173
3. Commentaires sur les comptes sociaux 179
4. Commentaires sur les résultats des participations 179
5. Perspectives 179

5 Comptes consolidés au 31 décembre 2014 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 248

6 Comptes sociaux 249

1. Bilan 250
2. Compte de résultat 252
3. Annexes aux comptes sociaux 253
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 264
5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2014 265
6. Filiales et participations 266
7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années 268

7 Informations sur la société et son capital 269

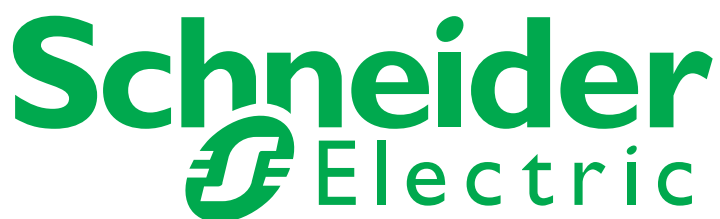
1. Renseignements sur la société 270
2. Droits et obligations des actionnaires 271
3. Capital 273
4. Actionnariat 277
5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié 278
6. Plans d'attribution d'actions de performance et plans d'options 279
7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce 285
8. Bourse 285
9. Politique d'information 287

8 Assemblée générale 289

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires 290
2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration (pour la période de mai à décembre 2014) 301
3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant 302
4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes 309
5. Projet des résolutions 317
- Annexe aux résolutions 326

Responsables du document et du contrôle des comptes 327

- Responsables du Document de Référence 327
Responsables du contrôle des comptes 328



Document de Référence 2014

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 Internet www.schneider-electric.com, rubrique Développement Durable & Fondation.



Le présent Rapport Annuel a été déposé comme Document de Référence auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, le 19 mars 2015, 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

Des succès dans une année pleine de défis

En 2014, Schneider Electric s'est concentré sur la mise en oeuvre de sa stratégie et l'intégration d'Invensys. Cela a permis de générer un chiffre d'affaires en hausse de 6,6 %, malgré un environnement difficile marqué par un ralentissement des nouvelles économies et une faiblesse persistante en Europe de l'Ouest.

Notre chiffre d'affaires a enregistré une croissance organique de 1,4 %. En excluant l'activité Infrastructure, toujours pénalisée par le faible marché des régies électriques en Europe, la croissance dans trois de nos quatre activités s'est révélée plus robuste pour atteindre 3,2 %. L'EBITA ajusté ressort à 3,5 milliards d'euros, tandis que le résultat net atteint un niveau record à 1,9 milliard d'euros. Le dividende proposé s'élève à 1,92 euro par action, soit une hausse de 3 %.

L'étendue et l'équilibre de notre présence mondiale demeurent des facteurs de résilience. La reprise de la croissance aux États-Unis a ainsi compensé le ralentissement en Chine. Aux États-Unis, nous avons consolidé le leadership de notre activité *Buildings & Partner* grâce à un marché de la construction vigoureux. L'activité *IT* a renoué avec la croissance et les activités *Industry* et *Infrastructure* se sont fortement développées.

L'acquisition d'Invensys s'est réalisée rapidement et tous les objectifs d'intégration de cette première année ont été dépassés. Des économies de coûts significatives de 75 millions d'euros ont déjà été générées à fin 2014. Nous travaillons désormais à la réalisation de solides synergies commerciales sur nos secteurs géographiques clés. Les complémentarités et les synergies avec nos activités *Industry* et *Infrastructure* sont par ailleurs confirmées. Cette acquisition a renforcé nos capacités en automatismes industriels, notre offre logicielle et notre position dans des segments électro-intensifs clés. Nous avons fortifié notre leadership dans les logiciels de gestion opérationnelle en enrichissant nos capacités en automatismes des processus et de la production grâce à la combinaison de franchises comme Wonderware, Advantix, SimSci, Citec et Struxureware.

Fin du programme d'entreprise *Connect...*

2014 marque la fin du programme d'entreprise *Connect*. Ce programme a construit des bases solides pour notre croissance future : il a permis d'accélérer la mise en place d'une chaîne logistique sur mesure (« *Tailored Supply Chain* »), de progresser fortement dans les services et d'initier la numérisation de Schneider Electric. En améliorant nos performances logistiques, l'initiative *Tailored Supply Chain* a conduit à une réelle progression de la satisfaction clients. Après avoir identifié des points d'amélioration supplémentaires, nous avons lancé des initiatives visant à générer davantage de valeur pour nos clients. Nos efforts dans ce domaine ont été reconnus par des organismes indépendants tels que Gartner, qui a classé Schneider Electric à la 22^e place de sa liste des entreprises européennes d'excellence pour leur chaîne logistique, ou par SCM World qui a honoré Schneider Electric du prix *Power of Profession*. Notre rentabilité et notre trésorerie ont bénéficié de l'optimisation de nos stocks et de nos gains de productivité industrielle. Les services demeurent un moteur de croissance pour le Groupe. Sur la période, ils ont réalisé une performance annuelle moyenne de 7 points supérieure au reste du Groupe.

....et lancement du nouveau programme d'entreprise *Schneider is On* — pour placer le client au coeur de l'organisation

Le monde de l'énergie se transforme. La convergence entre technologies de l'information et de l'énergie, soit l'Internet des objets appliqué au domaine de l'énergie, permet de mieux contrôler et anticiper l'utilisation de l'énergie et des ressources. Le monde de l'énergie devient plus connecté, plus réparti, plus électrique et plus efficace.

Cette transformation est rapide. Agilité et vitesse sont essentielles pour y contribuer. Le nouveau programme d'entreprise *Schneider is On* se concentre sur cinq initiatives : créer davantage de valeur pour nos clients par des services toujours plus ciblés et une offre élargie ; des systèmes et des produits améliorés par la numérisation ; une innovation plus importante grâce à une R&D plus efficace ; la poursuite de notre engagement dans le développement durable et l'accès à l'énergie pour tous ; et l'accentuation des efforts pour le développement de nos talents et de nos compétences.

Le programme *Schneider is On* court jusqu'en 2020. Il place le client au cœur de l'organisation de Schneider Electric. Nous sommes convaincus que par nos collaborateurs et par des partenariats, en alliant vitesse, innovation et créativité, nous continuerons à servir le monde de l'énergie et des automatismes de manière optimale et durable. Nous voulons aider nos clients et nos partenaires à faire plus en utilisant moins de ressources, pour davantage de croissance et de simplification ; pour leur assurer un écosystème et une vie plus sûrs, plus fiables, plus efficaces et plus durables. Nous bénéficions d'un positionnement unique pour répondre aux besoins croissants de ce nouveau monde de l'énergie.

Développement durable et innovation

2014 a été une année d'innovation et de reconnaissance pour le développement durable chez Schneider Electric. Depuis 2009, grâce à notre programme d'accès à l'énergie, nous avons équipé près de 2,4 millions de foyers en solutions énergétiques et formé 70 000 personnes d'origine défavorisée aux métiers de l'énergie. Nous avons également formé plus de 500 000 personnes à la gestion de l'énergie grâce à notre université en ligne Energy University et au Solar Decathlon. Au terme du programme Connect, le baromètre Planète & Société dépasse son objectif à 3 ans sur ses trois dimensions : Planet, Profit et People. Notre stratégie de développement durable est reconnue à l'extérieur par des notations convaincantes en 2014 : nous sommes leader de notre secteur au sein de l'indice Dow Jones Sustainability pour la

deuxième année consécutive ; nous appartenons aux deux indices du CDP ; nous nous classons à la 9e place du « Global 100 » 2015, classement annuel mondial des 100 entreprises les plus avancées en matière de développement durable au sein duquel nous figurons dans le top 10 pour la deuxième année consécutive. Pour le nouveau baromètre Planète & Société, nous avons décidé d'augmenter nos exigences en le faisant porter sur nos 5 tendances majeures en matière de développement durable : le climat, l'économie circulaire, la pauvreté, l'éthique et la santé.

Perspectives

L'environnement macroéconomique s'annonce incertain pour 2015. Nous anticipons une poursuite de la croissance aux Etats-Unis, une stabilisation de la situation en Europe et des tendances contrastées dans les nouvelles économies.

Dans ce contexte, les opportunités de croissance résident dans notre capacité à fournir plus à nos clients, en tirant toujours plus de valeur de notre organisation : plus de compétences, plus de proximité, une logistique et des solutions sur mesure, plus de numérisation, plus d'innovation et plus de simplicité. Nous travaillons aussi activement à un meilleur retour sur les capitaux employés, en nous concentrant sur notre efficacité et en intégrant davantage nos nouvelles capacités.

Nous profiterons de conditions de financement historiquement favorables pour allonger la maturité de notre dette et procéder à des rachats d'actions. Notre niveau élevé de trésorerie disponible nous permet d'envisager des acquisitions complémentaires dans nos activités cœur et les plus rentables. Par ailleurs, nous poursuivrons la revue de notre portefeuille d'activités, pour envisager la cession potentielle d'activités non stratégiques. Confiants dans l'avenir du Groupe, nous mettons en place une politique de dividende progressive, sans baisse d'une année sur l'autre.

Nous nous réjouissons de vous compter à nos côtés pour une solide année 2015.



Entretien avec Emmanuel Babeau

DIRECTEUR GENERAL DELEGUE, EN CHARGE
DES FINANCES ET DES AFFAIRES JURIDIQUES

Schneider Electric a atteint ses objectifs en 2014, quels sont les points clés de cette performance ?

Nous avons enregistré une croissance de 6,6% et de 1,4% en organique grâce à une performance solide de nos activités *Buildings & Partner* et *Industry* en 2014 et une bonne performance au second semestre de notre activité *IT*. Les pays matures ont accéléré leur croissance au second semestre, prenant le relais des nouvelles économies qui, elles, ont connu une croissance plus rapide pendant la première moitié de l'année 2014. Les services ont continué à progresser fortement, bénéficiant de nos investissements. L'EBITA ajusté 2014 atteint 3,5 milliards d'euros avec une amélioration de notre marge d'EBITA ajusté de 40pt à taux de change constant et périmètre courant. Le résultat net de 1.9 milliards d'euros en 2014 progresse de 3% et d'environ 11% à taux de change constant. Invensys a également contribué fortement à la performance du Groupe. Tous ces éléments nous permettent de proposer un dividende de 1,92€ par action, en hausse de 3% par rapport à l'an dernier.

Invensys a rejoint le Groupe en 2014, quelle a été sa performance pendant la première année ?

La performance d'Invensys a été très solide pour sa première année au sein du Groupe. La croissance des ventes a été de 2% en organique et la marge d'EBITA ajusté atteint 14,8%, en progression de 5,5pts grâce à l'amélioration de sa marge brute et les synergies de coûts mises en place. Cette bonne performance financière d'Invensys a généré un effet relatif à deux-chiffres sur le BPA du Groupe en 2014, montrant qu'une acquisition ciblée peut contribuer à la création de valeur pour nos actionnaires. L'intégration progresse bien et nous sommes en bonne voie pour atteindre les objectifs de synergies annoncés lors de l'acquisition.

Schneider Electric a lancé son nouveau programme d'entreprise, quelles sont les ambitions du programme ?

Schneider is On, notre nouveau programme d'entreprise s'appuie sur les fondations solides de notre précédent programme d'entreprise *Connect*. Il a pour objectif de générer plus de valeur pour nos clients et pour nos actionnaires grâce à cinq initiatives centrées sur la croissance, l'innovation, la numérisation, la simplification et le développement de nos collaborateurs. Nous avons également pour ambition l'amélioration de notre performance financière. Nous visons ainsi une croissance organique de nos ventes comprise entre 3 % et 6 % en moyenne au cours du cycle économique et une marge d'EBITA ajusté comprise entre 13 % et 17 % selon les conditions macro-économiques. De plus, la qualité de notre génération de trésorerie et notre discipline en termes d'investissements industriels et financiers doivent nous permettre d'améliorer le retour sur capitaux employés (ROCE) dans 2 à 3 ans et de générer un ROCE compris entre 11 % et 15 % au cours du cycle économique.

Pourriez-vous nous décrire les principales initiatives pour vos actionnaires dans les années à venir ?

Générer un retour attractif pour nos actionnaires reste une priorité pour le Groupe. Dans les années à venir, nous avons pour objectif d'augmenter la valeur de notre EBITA ajusté grâce à la croissance et à des gains de productivité. Nous avons ainsi communiqué un objectif de 1,4 à 1,5 milliards d'euros de gains de productivité dans notre nouveau programme d'entreprise. Ceci combiné à un rachat d'actions de 1 à 1,5 milliards d'euros et de possibles acquisitions ciblées et créatrices de valeur, doit nous permettre d'atteindre notre objectif de croissance forte de notre BPA dans les années à venir. De plus, tout en conservant un bilan solide, nous gardons la flexibilité de bénéficier des conditions présentes de financement très attractives et nous continuons à revoir notre portefeuille pour d'éventuelles cessions d'activités non-cœur. Enfin, nous mettons en place un dividende progressif, sans diminution d'une année sur l'autre, reflétant ainsi notre confiance dans les perspectives du Groupe.

> L'équipe dirigeante

Comité exécutif (au 19 février 2015)



Fonctions centrales

1 Jean-Pascal Tricoire
Président Directeur général

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

3 Olivier Blum
Directeur général Ressources humaines
globales

4 Annette Clayton
Directeur général Opérations industrielles

5 Hervé Coureil
Directeur général Systèmes d'information

6 Michel Crochon
Directeur général Stratégie et technologie

7 Daniel Doimo
Directeur général *Global Solutions*

8 Chris Hummel
Directeur général Marketing

Opérations

9 Julio Rodriguez
Directeur général Opérations Globales

10 Laurent Vernerey
Directeur général Opérations
Amérique du Nord

11 ZHU Hai
Directeur général Opérations Chine

Activités

12 Frédéric Abbal
Directeur général *Infrastructure*

13 Clemens Blum
Directeur général *Industry*

14 Philippe Delorme
Directeur général *Buildings & Partner*

15 Hal Grant
Directeur général *IT*

Conseil d'administration (au 18 février 2015)

Jean-Pascal Tricoire

Président Directeur général

Léo Apotheker*

Vice-président administrateur référent indépendant

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

Linda Knoll*

Directeur des ressources humaines et membre
du comité de direction du groupe Fiat Chrysler Automobile N.V.

Cathy Kopp*

Administrateur de sociétés

Henri Lachmann

Administrateur de sociétés

Gérard de La Martinière

Administrateur de sociétés

Lone Fønss Schrøder*

Administrateur de sociétés

G. Richard Thoman*

Managing Partner de Corporate Perspectives
et Professeur d'université

Censeurs

Claude Bébéar

Administrateur de sociétés

Gregory Spierkel

Administrateur de sociétés

Secrétaire du conseil

Philippe Bougon

Comité de gouvernance et des rémunérations

Léo Apotheker*

Président du comité

Willy Kissling

G. Richard Thoman*

Claude Bébéar

Secrétaire du comité

Philippe Bougon

Comité d'audit et des risques

Gérard de La Martinière

Président du comité

Lone Fønss Schrøder*

Noël Forgeard*

Antoine Gosset-Grainville*

Secrétaire du comité

Pierre Lévêque

Directeur de l'Audit interne

Comité des ressources humaines & RSE

Henri Lachmann

Président du comité

Magali Herbaut

Linda Knoll*

Cathy Kopp*

Willy Kissling

Secrétaire du comité

Olivier Blum

Directeur général Ressources humaines globales

Comité stratégie

Xavier Fontanet*

Président du comité

Léo Apotheker*

Betsy Atkins*

Noël Forgeard*

Jeong Kim*

Gregory Spierkel

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

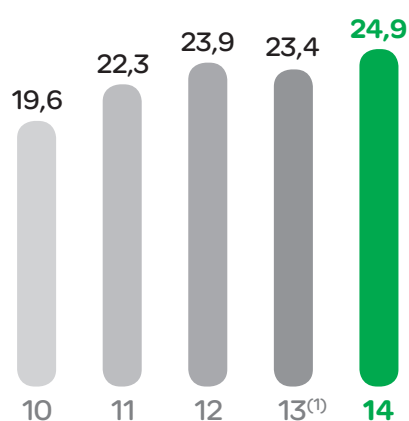
* Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

> Chiffres clés 2014

SCHNEIDER ELECTRIC

- Chiffre d'affaires annuel en hausse de + 6,6 %, croissance organique à + 1,4 %
- Résultat net en hausse de + 3 % et d'environ + 11 % à change constant
- Dividende proposé de 1,92 euro, en hausse de + 3 %
- Conversion de cash solide à 96 %

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

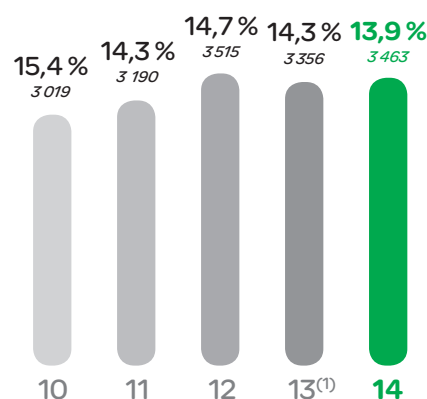


(1) Chiffres 2013 retraités de la consolidation à 100 % de Delixi (auparavant en consolidation proportionnelle à 50 %), la reclassification de CST en activités non poursuivies et quelques effets de périmètre mineurs.

Le chiffre d'affaires est en hausse organique de 1,4 %. La croissance organique demeure contrastée selon les régions et les activités en 2014. Les activités à cycle court (*Buildings & Partner et Industry*) ont tiré la croissance, l'activité *IT* a renoué avec la croissance et *Infrastructure* était en baisse, mais affichant des signes d'amélioration en fin d'année. D'un point de vue géographique, les pays matures et les nouvelles économies ont contribué à la croissance. L'Amérique du Nord a bénéficié des marchés favorables de la construction et des centres de données tandis que l'Europe de l'Ouest est demeurée impactée par la faiblesse des régions électriques, mais a connu une amélioration au second semestre. L'Asie-Pacifique a affiché une croissance moins forte que l'an dernier en raison du ralentissement en Chine.

Les nouvelles économies représentent 44 % du chiffre d'affaires 2014.

EBITA ajusté⁽²⁾ (en millions d'euros et en % du chiffre d'affaires)

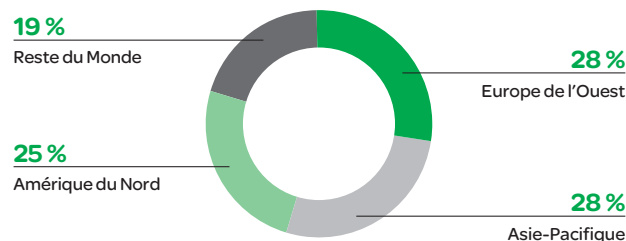


(1) Chiffres 2013 retraités de la consolidation à 100 % de Delixi (auparavant en consolidation proportionnelle à 50 %), la reclassification de CST en activités non poursuivies et quelques effets de périmètre mineurs.

L'EBITA ajusté de l'exercice 2014 s'établit à 3 463 millions d'euros, soit 13,9 % du chiffre d'affaires. La productivité industrielle est le moteur principal de l'évolution organique, suivi d'un effet volume positif, alors que l'effet mix est défavorable. La consolidation d'Invensys contribue à un effet périmètre positif mais l'effet devise pèse sur la performance, avec pour conséquence une dégradation de la marge d'EBITA ajusté de 0,4 point par rapport au niveau 2013 retraité. A change constant, la marge d'EBITA ajusté est stable.

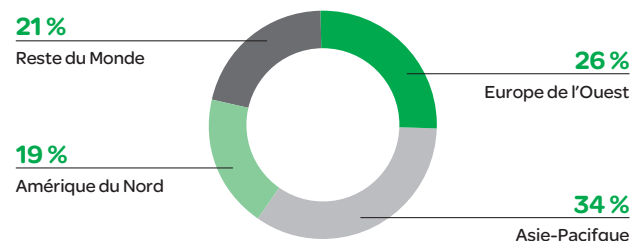
(2) EBITA ajusté: EBITA avant coûts de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation, qui incluent les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation.

Chiffre d'affaires pas zone géographique



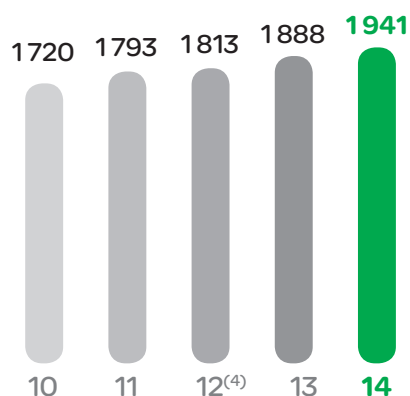
Effectifs

167 124 collaborateurs⁽¹⁾



(1) Effectif ponctuel CDI et CDD au 31 décembre 2014

Résultat net (en millions d'euros)



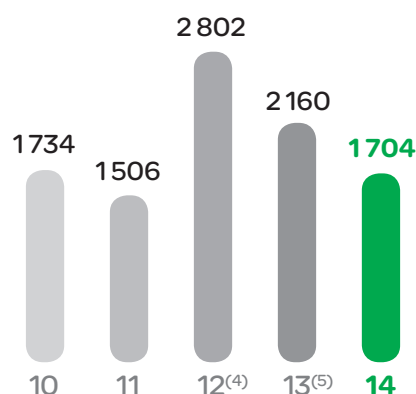
(4) Chiffre 2012 retraité de l'impact de l'application d'IAS 19 révisée (comptabilisation des retraites).

Le résultat net part du Groupe atteint 1 941 millions d'euros, en hausse de 3 % par rapport à l'année précédente et en hausse de 11 % à change constant. Le résultat net avant coûts d'acquisition et d'intégration d'Invensys (après-impôt) est en hausse d'environ 6 %.

Invensys contribue à la baisse du taux effectif d'imposition de 25,5 % en 2013 à 22,7 % en 2014.

Le coût de la dette est en baisse malgré la hausse de la dette brute. Le résultat financier net s'améliore de 3,5 % par rapport à l'année précédente.

Cash flow libre⁽²⁾ (en millions d'euros)



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

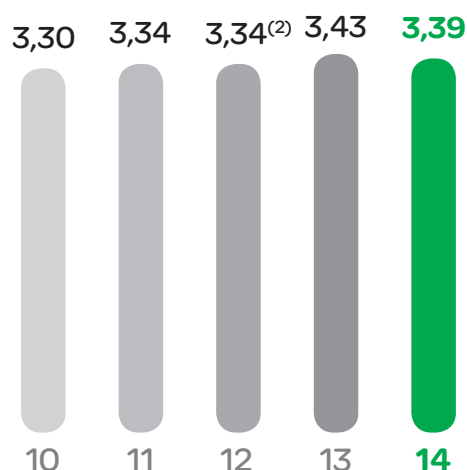
(5) Chiffres 2013 retraités de la consolidation à 100 % de Delixi (auparavant en consolidation proportionnelle à 50 %), la reclassification de CST en activités non poursuivies et quelques effets de périmètre mineurs.

Le cash flow libre s'établit à 1 704 millions d'euros. Le ratio des investissements sur chiffre d'affaires est stable à 3,3 %. Malgré une bonne gestion des stocks, le besoin en fonds de roulement (BFR) affiche une hausse liée à la baisse des dettes fournisseurs.

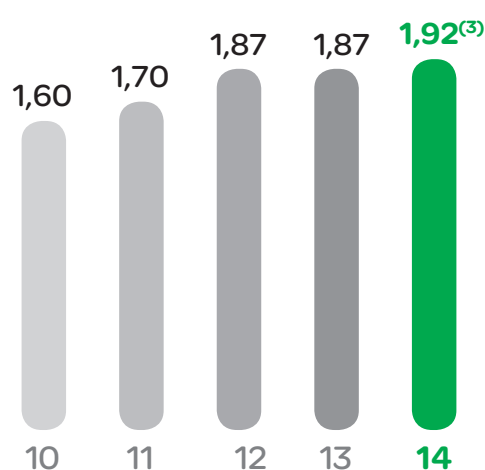
La conversion de cash demeure solide à 96 %⁽³⁾.

(2) Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation diminués de la variation du BFR et des investissements nets.

(3) Sur la base du résultat net hors activités non poursuivies.

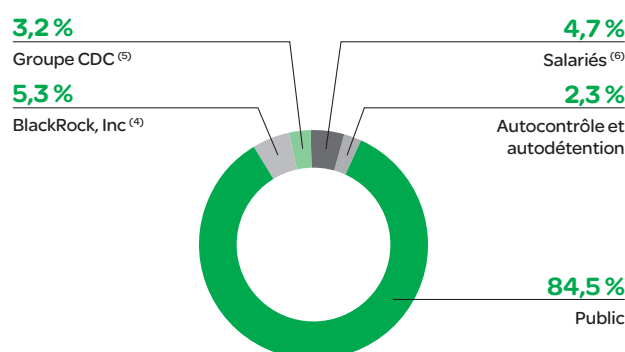
Bénéfice net par action⁽¹⁾ (en euros)

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

Dividende net par action⁽¹⁾ (en euros)

(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2015, pour un versement le 5 mai 2015.

Répartition du capital au 31 décembre 2014

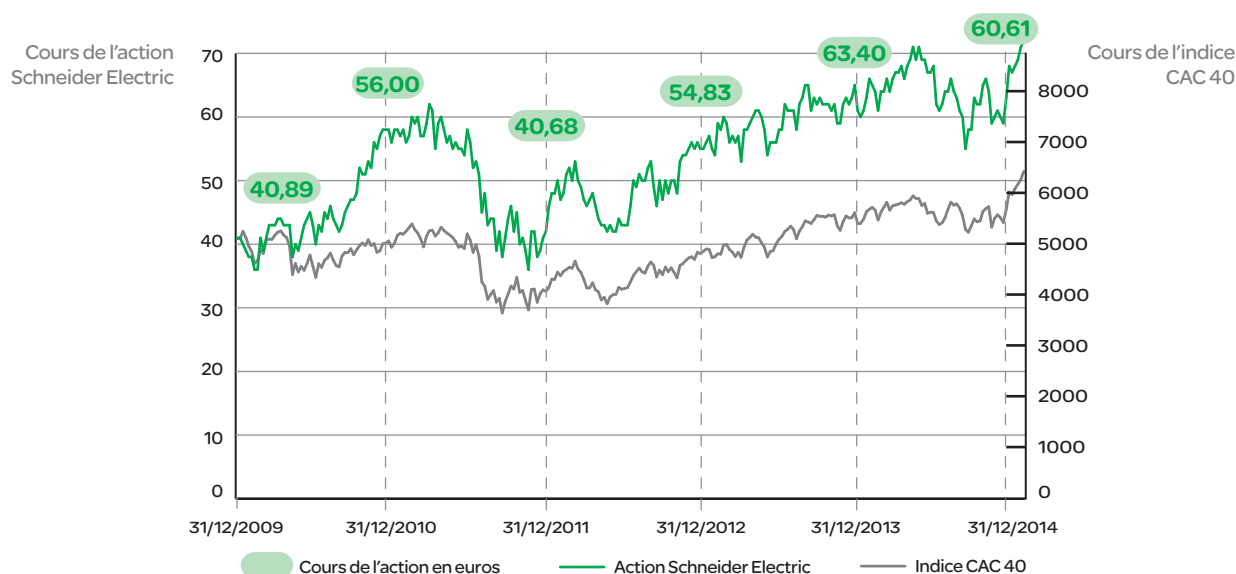


(4) A la meilleure connaissance de la société.

(5) Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) détient 6 % des droits de vote.

(6) Dont 4,0 % détenu au travers du plan d'épargne pour les salariés (WESOP).

Evolution du cours de l'action et de l'indice CAC40 sur 5 ans



(1) Chiffres historiques ajustés de la division du nominal de l'action par deux le 2 septembre 2011.

> 2014 en bref

Gouvernance

Schneider Electric annonce le 24 février 2014 que le conseil d'administration de Schneider Electric SA, qui s'est réuni le 19 février 2014, a décidé de proposer à la prochaine assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014, la nomination comme administrateur de Mme Linda KNOLL en remplacement de M. Serge WEINBERG, dont le mandat vient à expiration et qui n'a pas souhaité son renouvellement. Le 31 mars 2014, le conseil d'administration décide de compléter l'ordre du jour de l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014, afin de proposer la nomination d'un nouvel administrateur : Mme Lone FØNSS SCHRØDER. Réuni le 6 mai 2014, le conseil d'administration de Schneider Electric SA, après avoir décidé du maintien de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général de M. Jean-Pascal TRICOIRE, a nommé M. Léo APOTHEKER Vice-président administrateur référent indépendant. Il succède ainsi à M. Henri LACHMANN, qui n'avait accepté cette fonction que pour une durée d'un an.

Schneider Electric SA annonce le 19 juin 2014 qu'elle est devenue Schneider Electric SE à la suite de son immatriculation en tant que Société Européenne au Registre du Commerce et des Sociétés. Cette immatriculation intervient conformément aux résolutions adoptées par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 sur ce changement de forme sociale et à l'issue d'un processus de négociation avec des représentants des salariés de 25 pays de l'Espace Économique Européen. Le 10 juin dernier, ces délégués ont approuvé et signé un accord renforçant le dialogue social européen au sein de Schneider Electric à la quasi-unanimité représentant soit 97 % des salariés européens du Groupe.

Stratégie, technologies et activités

Schneider Electric annonce le 23 janvier 2014 avoir été désigné responsable de la catégorie « Onduleur » (UPS pour Uninterruptible Power Supply en anglais) pour la phase pilote du processus de rédaction d'une méthodologie pour l'empreinte environnementale des produits lancée par la Commission européenne. Le choix des pilotes s'est basé sur des critères tels que la capacité des candidats à impliquer un pourcentage représentatif du marché, la diversité des groupes de produits et des secteurs couverts et la disponibilité de règles existantes en matière de catégories de produits (PCR) ou tout document similaire.

Schneider Electric et AREVA annoncent le 6 février 2014 avoir signé un accord de partenariat stratégique visant à développer des solutions de stockage et de gestion de l'énergie basée sur la production d'hydrogène et la pile à combustible. Selon les termes de cet accord, les deux groupes associeront leur expertise afin de concevoir et proposer des solutions de stockage d'énergie qui garantiront la fiabilité des réseaux d'électricité des sites isolés et des zones où son approvisionnement est limité.

Schneider Electric annonce le 12 mars 2014 avoir été sélectionné par AREVA comme fournisseur privilégié d'équipements électriques à destination de ses éoliennes en mer, notamment pour son parc de 100 éoliennes de cinq mégawatts dans la baie de Saint-Brieuc et pour les projets en cours d'appel d'offres de Dieppe Le Tréport et Yeu-Noirmoutier (France). Selon les termes de l'accord signé entre les deux groupes, Schneider Electric pourra approvisionner les éoliennes des parcs AREVA en transformateurs et disjoncteurs.

Schneider Electric annonce le 29 avril 2014 les lauréats des prix Global System Integrator Excellence pour l'industrie. Ces récompenses annuelles distinguent 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. Les lauréats ont été sélectionnés par un jury constitué de représentants de Schneider Electric parmi plus de 700 membres de l'Alliance Schneider Electric Intégrateurs de Systèmes, présents dans plus de 30 pays à travers le monde.

Schneider Electric annonce le 24 juillet 2014 la création à Barcelone de son premier Centre d'excellence consacré aux solutions intelligentes pour les villes. Le Centre d'Excellence Schneider Electric aura pour mission de rassembler les connaissances du Groupe en matière de solutions pour les villes intelligentes. Grâce à l'expérience du Groupe dans les installations de solutions Smart City réalisées dans le monde entier et aux résultats qui en découlent, le Centre proposera aux villes des solutions dont les impacts économiques et sociaux bénéficieront concrètement aux citoyens.

Schneider Electric annonce le 3 septembre 2014 avoir distingué 10 de ses fournisseurs les plus performants à l'occasion de la quatrième édition de son Global Supplier Day, qui s'est déroulée à Shanghai (Chine). Les fournisseurs récompensés ont été choisis parmi 235 fournisseurs privilégiés du Groupe, liés ou non à la production, en provenance de près de 30 pays.

Schneider Electric annonce le 11 septembre 2014 que Energy University, son programme éducatif gratuit et en ligne, conçu pour améliorer les connaissances en matière de développement durable et d'efficacité énergétique a obtenu la première place dans la catégorie apprentissage du prix européen de l'énergie durable 2014. Ce prix, pour lequel 342 projets ont été soumis en 2014, est présenté chaque année par la Commission européenne dans le cadre de la semaine de l'énergie durable.

Schneider Electric et AREVA annoncent le 2 octobre 2014 avoir signé un accord de R&D visant à développer une nouvelle solution de stockage d'énergie. La technologie employée, dite « batterie à flux continu », permet de produire et de stocker l'électricité en couplant de l'acide bromhydrique et de l'hydrogène. AREVA pilotera le projet et sera chargé de la fabrication, de l'intégration et de l'installation de la solution de stockage tandis que Schneider Electric s'occupera de la conception, de la fabrication et de l'installation du système de conversion électrique complémentaire.

Schneider Electric et ERDF annoncent le 5 novembre 2014 s'être associés, dans le cadre d'un partenariat initié il y a plus d'un an, pour développer et expérimenter des équipements et solutions logicielles innovantes dans les domaines de la conduite et de la flexibilité des réseaux HTA et BT, ainsi que dans la conception et le

monitoring des postes du futur, pour faciliter le développement des énergies renouvelables. Les solutions développées dans le cadre de ce partenariat permettront à ERDF et à Schneider Electric de confirmer leur position de leader dans leurs domaines d'activité respectifs et d'affirmer leur engagement dans celui des réseaux électriques intelligents en France, mais aussi à l'international.

Schneider Electric annonce le 6 novembre 2014 la signature d'un contrat avec SEV, principal opérateur d'énergie des îles Féroé, pour fournir une nouvelle solution intégrée de gestion du réseau de l'archipel pour la production, le transport et la distribution d'électricité. À compter de novembre 2014, Schneider Electric déploiera sa suite complète de logiciels pour micro-réseaux.

Schneider Electric, Eiffage et Krinner annoncent le 6 novembre 2014 avoir remporté en consortium, le contrat de conception, construction, opération et maintenance du plus grand projet photovoltaïque d'Europe, pour un montant de 285 millions d'euros. Le parc sera directement raccordé au réseau à très haute tension et entrera en service en octobre 2015. Il produira chaque année plus de 350 gigawatts-heures, ce qui correspond à la consommation électrique de jour de l'ensemble de la population de Bordeaux.

Finance

Schneider Electric annonce le 5 février 2014 la signature d'un accord pour la vente de la division Appliance d'Invensys, renommée Robertshaw Controls Company, à une filiale de Sun European Partners, LLP. Schneider Electric annonce le 18 juin 2014 avoir obtenu l'approbation des autorités réglementaires et dès lors avoir finalisé 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. Cette cession permet à Schneider Electric de se concentrer sur les divisions Industrial Automation, Software et Energy Controls d'Invensys. Le montant de la transaction s'élève à 150 millions de livres sterling.

Schneider Electric annonce le 3 avril 2014 être entré en négociations exclusives avec les fonds d'investissement The Carlyle Group et PAI Partners pour la cession complète de l'activité Custom Sensors & Technologies (« CST »), sur une base de valeur d'entreprise s'élevant à 900 millions de dollars (environ 650 millions d'euros). Schneider Electric annonce le 15 mai 2014 avoir donné son accord sur l'offre ferme de The Carlyle Group et PAI Partners SAS. Schneider Electric annonce le 1^{er} octobre 2014 avoir obtenu l'approbation des autorités réglementaires et dès lors avoir finalisé

la vente de CST. Dans le cadre de l'opération, Schneider Electric a réinvesti environ 100 millions de dollars aux côtés de Carlyle, PAI et du management de CST afin de détenir une participation proche de 30 % dans CST. Cette cession s'inscrit dans la revue régulière du Groupe de son portefeuille d'activités stratégiques afin de privilégier les technologies de gestion de l'énergie et d'efficacité, combinant distribution électrique et automatismes. L'activité de CST présentait peu de synergies avec le reste des activités de Schneider Electric.

Schneider Electric annonce le 12 août 2014 la signature d'un accord pour l'acquisition de Günsan Elektrik, deuxième acteur sur le marché de l'appareillage électrique pour les bâtiments résidentiels et non-résidentiels en Turquie. Basé à Istanbul et comptant plus de 300 collaborateurs, Günsan Elektrik est spécialisé dans l'appareillage électrique. Son offre étendue comprend notamment des interrupteurs, de l'appareillage ultra-terminal, des disjoncteurs miniatures et des boîtes à fusibles. Günsan Elektrik fera bénéficier Schneider Electric d'une marque forte, d'un réseau diffus de distributeurs locaux et d'une base de production compétitive en Turquie. Grâce à son offre forte de produits « milieu de gamme », l'entreprise renforcera les offres premium du Groupe.

Collaborateurs

Schneider Electric annonce le 27 janvier 2014 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 38 pays, dont la France, et environ 90 % des collaborateurs.

Schneider Electric accueille pour la quatrième année consécutive, du 17 au 20 juin 2014 à Paris, les 50 étudiants finalistes de son concours innovant Go Green in the City. Le prix Go Green in the City 2014 a été remis lors de la finale, qui s'est tenue au siège

social du Groupe, à Jin Deng Keith Chan and Man Ki Lee de l'Université des Sciences et Technologies de Hong Kong.

Schneider Electric annonce le 15 novembre 2014 le lancement de la cinquième 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 quatre 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.

Engagement responsable

Schneider Electric annonce le 22 janvier 2014 avoir été distingué, pour la troisième année consécutive, par Corporate Knights dans son classement mondial des 100 entreprises les plus avancées en matière de développement durable. Schneider Electric occupe le 10^e rang du classement et se positionne en tête des entreprises du secteur Industrie et biens d'équipement.

Schneider Electric annonce le 4 février 2014 l'inauguration de l'École des Métiers de l'Énergie Isaac Boro pour développer l'accès à l'énergie au Nigeria. L'École des Métiers de l'Énergie Isaac Boro est une initiative conjointe du Gouvernement nigérian et de Schneider Electric Nigeria, réalisée en faisant appel aux expertises des équipes de Schneider Electric France et de l'Éducation nationale française.

Schneider Electric se place le 26 mars 2014 dans le Top 100 des entreprises les plus éthiques au monde pour la quatrième année consécutive. Cette distinction, décernée par l'institut Ethisphere, récompense les efforts du Groupe pour promouvoir l'éthique.

Schneider Electric annonce le 4 juin 2014 être partenaire « Diamant » de l'édition 2014 du Solar Decathlon Europe qui se déroule au sein du parc du Château de Versailles (France) du 28 juin au 14 juillet 2014. Le Solar Décathlon est une compétition internationale mettant au défi, sur une période de deux ans, des étudiants d'universités du monde entier de concevoir, construire et mettre en œuvre des maisons efficaces énergétiquement et alimentées en énergie solaire. Lors de cette édition, Schneider Electric soutient concrètement 13 des 20 projets en compétition. Les projets Rhome for DenCity (Italie) et Philéas (France),

sponsorisés par Schneider Electric, remportent les 1^{er} et 2^e prix du Solar Decathlon Europe 2014.

Schneider Electric, la Fondation Schneider Electric et le Groupe La Varappe dévoilent le 8 juillet 2014 un concept d'habitat social durable et innovant, « Habitat pour tous face à l'urgence », à l'occasion du Solar Decathlon Europe 2014. Le projet « Habitat pour tous face à l'urgence » a pour objectif de montrer qu'il est possible de proposer des logements confortables, modulables, transportables, peu onéreux et efficaces énergétiquement tout en participant au développement de l'économie circulaire.

Schneider Electric annonce le 23 juillet 2014 avoir formé plus de 50 000 personnes des nouvelles économies aux métiers de l'énergie dans le cadre de BipBop, son programme d'accès à l'énergie pour les populations à la base de la pyramide. Schneider Electric dépasse ainsi largement son objectif initial de former 40 000 personnes avant fin 2014, fixé dans le cadre du baromètre Planète et Société, son tableau de bord de sa performance développement durable.

Schneider Electric annonce l'inauguration du refuge du Goûter, plus haut refuge de France, les 4 et 6 septembre 2014. Ce bâtiment labellisé HQE, situé à plus de 3 800 mètres d'altitude, démontre l'engagement de Schneider Electric dans la conception et la mise en œuvre de solutions originales pour la gestion de l'énergie.



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

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché	14
2. Activités marchés finaux et canaux d'accès aux clients	19
3. Des objectifs financiers long terme ambitieux pour un retour attractif pour les actionnaires	23
4. Histoire et évolution de l'entreprise	25
5. Recherche & Développement	28
6. Simplicité et efficacité de l'organisation	31
7. Facteurs de risques	35

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché

Schneider Electric, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et de l'automatisation, présent dans plus de 100 pays, aide ses clients à rendre leur écosystème sûr, fiable, efficace et durable.

Urbanisation, industrialisation et numérisation jouent un rôle toujours plus important dans notre société alors que les nouvelles économies se développent et que les économies matures se reconstruisent et se transforment. Par ailleurs, la volonté de développement économique et de croissance pèse sur les ressources de notre planète. La vision de Schneider Electric, leader de la gestion de l'énergie et de l'automatisation, est de permettre à ses clients de faire plus avec moins dans un monde davantage connecté, distribué, intelligent et aux besoins énergétiques croissant. Schneider Electric se mobilise pour une utilisation efficace et durable des ressources, actifs, processus et infrastructures de ses clients, à l'aide de technologies, de solutions et de services innovants.

1.1 Notre mission

La vision de Schneider Electric, leader de la gestion de l'énergie et de l'automatisation, est de permettre à ses clients de faire plus avec moins dans un monde davantage connecté, distribué, intelligent et aux besoins énergétiques croissant.

En sa qualité de spécialiste mondial des technologies de gestion de l'énergie et de l'automatisation, Schneider Electric s'est fixé la mission suivante :

- Développer les technologies et les solutions les plus performantes pour aider ses clients à rendre leur écosystème :
 - **sûr** : protéger les personnes et les biens,

- **fiable** : garantir un courant ultra-sécurisé, ultra-pur et ininterrompu, notamment pour les applications sensibles,
- **efficace** : livrer des solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque marché et qui simplifient la vie des clients en améliorant leur efficacité et leur productivité,
- et **durable** : aider ses clients à bâtir un avenir durable en consommant moins de ressources et en minimisant leur impact sur l'environnement ;

- Accompagner la **transformation numérique** de ses clients.

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

Urbanisation, industrialisation et numérisation continuent de façonner nos vies à mesure que les nouvelles économies se construisent et que les économies plus matures se reconstruisent et se transforment.

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 et problèmes de sécurité.

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, du réseau électrique au système de distribution de l'eau, en passant par les systèmes de transport public, les services publics... et l'échange de données et d'informations entre les services ;
- devenir un meilleur endroit pour vivre, travailler, se distraire ;
- réduire son impact environnemental (réduction de l'empreinte carbone, de la consommation d'énergie et redynamisation urbaine).

Les villes ont donc aujourd'hui besoin de solutions pour résoudre leurs problèmes les plus épineux : apporter les services et les économies auxquels leurs habitants peuvent dûment prétendre, produire des améliorations visibles et mesurables bénéficiant à leur attractivité et limiter les investissements de départ car, dans le monde entier, les villes doivent équilibrer leur budget.

Schneider Electric **contribue à l'efficacité urbaine** en tant que partenaire de confiance suscitant la collaboration et l'adhésion de toutes les parties prenantes (pouvoirs publics locaux et régionaux,

entreprises privées, régies et services publics, promoteurs immobiliers et investisseurs). Nous proposons des solutions complètes en proposant des technologies éprouvées, en intégrant les systèmes d'exploitation et d'information et en permettant une approche unifiée et connectée du processus décisionnel. Schneider Electric est déjà à l'œuvre aux côtés de plus de 250 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.

Industrialisation

L'industrialisation naît de l'augmentation du nombre d'usines dans les économies nouvelles, ainsi que de la hausse de la demande de biens, de l'amélioration de l'efficacité et de la rénovation dans les économies plus matures.

L'activité manufacturière augmente à mesure que les économies nouvelles se développent. En 2014, les économies nouvelles ont représenté 38 % du PIB mondial. Ce chiffre pourrait s'élever à près de 54 % d'ici à 2030. Une intensification majeure de l'industrialisation de ces pays suivra. La croissance démographique des nouvelles économies entraînera également une hausse des besoins en produits manufacturés, avec l'arrivée de 1,8 milliard d'individus qui vont rejoindre les rangs des consommateurs mondiaux d'ici à 2025.

Dans le même temps, les besoins en énergie progresseront en conséquence. La part de la demande en énergie mondiale des économies hors de l'OCDE continuera de croître, pour passer de 60 % en 2014 à près de 66 % d'ici à 2030, sur fond de poussée démographique, d'industrialisation, d'urbanisation et d'augmentation de la richesse. Les dépenses d'investissement dans les économies nouvelles vont également augmenter en conséquence, pour passer de 52 % des investissements mondiaux en 2014 à près de 61 % de ceux-ci d'ici à 2030.

Parallèlement à l'industrialisation croissante des marchés émergents, on assiste à un mouvement de développement de l'industrialisation dans certaines économies matures, notamment aux États-Unis. En particulier, le développement des gaz de schiste génère d'importants investissements dans les secteurs de la chimie et de la pétrochimie. Dans le même temps, le recul des prix de l'énergie et la baisse du prix de la main-d'œuvre ont conduit à une relocalisation de certaines usines de fabrication. Dans de nombreux pays matures, comme la plupart des entreprises cherchent à réaliser des gains d'efficacité ou à moderniser leurs installations, les services et d'autres caractéristiques de la production manufacturière (p. ex. innovation, délais de mise sur le marché, Internet des objets) revêtent une importance croissante et stimulent le potentiel de croissance supplémentaire.

La tendance à l'industrialisation croissante s'accompagne de promesses de croissance et d'opportunités d'expansion pour Schneider Electric. Dans l'optique d'un développement pérenne à long terme dans les nouvelles économies, Schneider Electric continuera de s'attacher à articuler sa chaîne de valeur mondiale autour de ses partenariats locaux afin d'apporter sa pierre au développement économique par la création d'emplois et la

réduction de la pauvreté, en plus d'investir dans ses capacités de production et dans ses infrastructures physiques et technologiques afin de répondre à l'augmentation de la demande pour des offres standardisées et rentables. Dans les pays matures, Schneider Electric continuera à privilégier les solutions et à identifier les opportunités permettant le développement de services supplémentaires, afin de participer au mouvement de réindustrialisation et d'amélioration de l'efficacité sur ces marchés.

Numérisation

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. La connectivité croissante et l'accès à l'information en temps réel bouleversent nos vies personnelles et professionnelles : les entreprises numérisent leurs opérations, souvent par l'intermédiaire de fournisseurs de SaaS (logiciels sous forme de service) ; les clients s'attendent à tout trouver en ligne, de la formation aux commandes, en passant par un service client numérique ; enfin, les salariés utilisent de plus en plus de plateformes et d'outils en ligne dans leur métier pour collaborer de manière plus efficace lorsqu'ils se trouvent dans des pays et des fuseaux horaires différents. La numérisation modifie nos habitudes de travail et crée des opportunités pour faire émerger de nouveaux services.

Dans la gestion énergétique, les technologies opérationnelles (TO), à savoir l'univers du contrôle des équipements physiques, ont entamé un mouvement de convergence vers les technologies de l'information (TI), à savoir l'univers du traitement de l'information. Les produits, dorénavant connectés, peuvent être contrôlés et optimisés à distance. Cela aboutit à la faisabilité d'une mise en œuvre active de l'efficacité énergétique, qui crée de nouveaux modèles économiques et de nouvelles opportunités dans les produits, systèmes et services intelligents, comme le réseau intelligent ou les usines intelligentes.

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-efficaces, 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.

Dans les usines intelligentes, toutes les unités de fabrication, y compris les chaînes de montage et la robotique, sont connectées et automatisées avec un minimum d'interventions humaines. Grâce à la collecte et à l'analyse de données en temps réel, le processus de production peut faire l'objet d'un diagnostic automatique ou être configuré et optimisé de manière automatique. Les défauts sur les produits, les arrêts de la production et les déchets s'en trouvent diminués, d'où des gains d'efficacité au niveau de la production. Avec l'aide de capteurs et de dispositifs de contrôle des TO, les logiciels industriels sont au cœur des usines intelligentes. Par suite de l'acquisition d'Invensys, Schneider Electric a considérablement étoffé son offre de logiciels industriels



de gestion des opérations pour des applications en gestion des opérations et automatisation industrielle.

Outre l'innovation et la numérisation continues de ses offres, Schneider Electric cherche à faire vivre une expérience numérique inégalée à ses clients et partenaires, avec notamment un canal commercial et marketing dynamique disponible 24 heures/24, 7 jours/7 et une expérience du service client personnalisée. La numérisation est au cœur de la stratégie du Groupe. Schneider Electric s'est engagé à accompagner la transformation numérique de ses clients et partenaires.

L'urbanisation, l'industrialisation et la numérisation créent de nombreuses opportunités d'un genre nouveau pour Schneider Electric, de la croissance des besoins en automatisation et connectivité jusqu'au droit massivement revendiqué à l'efficacité énergétique qui exige une utilisation optimisée des ressources. Schneider Electric continuera de jouer un rôle phare dans la marche vers un monde plus efficient, plus durable et plus connecté.

1.3 La stratégie du Groupe

En sa qualité de leader de la gestion énergétique et de l'automatisation, Schneider Electric est à l'avant-scène pour se saisir de ces grandes tendances avec une offre élargie dans la gestion énergétique et l'automatisation que le Groupe propose dans le monde entier au travers de modèles économiques et de canaux d'accès complémentaires.

Tirer parti des nouveaux enjeux énergétiques dans le monde

La quête pour la croissance et le développement économiques exerce d'énormes pressions sur les ressources de notre planète. Le monde est confronté à de nombreux enjeux énergétiques : raréfaction des ressources naturelles, réduction obligatoire des émissions de CO₂, intégration de sources d'énergie renouvelables imprévisibles et intermittentes, hausses des pics de consommation et autres. 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 CO₂. 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. Schneider Electric a mis au point une large gamme de produits et de solutions qui confèrent aux propriétaires de logements particuliers ainsi qu'aux responsables de sites industriels, de centres de données, d'infrastructures et de logements collectifs des niveaux significatifs d'efficacité énergétique et d'économie en la matière.

Nos solutions d'automatisation des édifices peuvent 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.

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.

Répondre aux besoins croissants d'automatisation de nos clients sur des segments de marché clés

L'industrialisation rapide dans les nouvelles économies et la nécessaire modernisation des installations industrielles dans les économies matures créent des opportunités de croissance importantes. À cela s'ajoute le fait que les grands groupes cherchent à gagner en efficacité opérationnelle à l'échelle de l'entreprise, tout en améliorant la sûreté et la sécurité des opérateurs et de l'environnement.

Suite à l'acquisition récente d'Invensys, Schneider Electric bénéficie d'une position solide dans l'automatisation discrète et l'automatisation des processus. Le Groupe est donc bien placé pour répondre à ces enjeux. Il tire parti de ses capacités logicielles élargies pour aider ses clients dans des secteurs d'activité clés, tels que les mines, le pétrole et le gaz, l'agroalimentaire et les cimenteries, à améliorer leur productivité et leur efficacité opérationnelle, à réduire leur consommation d'énergie et à optimiser leur utilisation des ressources.

Schneider Electric assiste également les fabricants de machines sur des marchés comme la manutention ou l'emballage à mettre au point des machines fiables, rapides, précises et efficaces. Nos ingénieurs chargés de concevoir des applications optimisent les performances de la machine et réduisent la durée du cycle de conception afin de raccourcir les délais de mise sur le marché du fabricant de la machine.

Accompagner la transformation numérique des clients et partenaires

La convergence des technologies opérationnelles (TO) et des technologies de l'information (TI) crée de nombreuses opportunités nouvelles pour les clients. En effet, cette convergence simplifie leur vie, accroît leur productivité et crée de nouveaux modèles économiques qui donnent lieu à de nouvelles propositions de valeur pour leurs propres clients. La numérisation est au cœur de leur croissance future.

Schneider Electric intègre une connectivité en natif au sein de ses offres de produits, propose toute une gamme de services numériques pour aider ses clients à extraire une valeur de leurs données et propose la meilleure expérience à vivre à ses clients et partenaires.

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 investit de manière durable dans ces économies.

Au 31 décembre 2014, plus de 93 395 collaborateurs du Groupe travaillaient dans ces nouvelles économies. En 2014, les coûts d'achat et de fabrication basés dans les nouvelles économies ont représenté environ 53 % de nos coûts industriels. 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 quatrième 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. Son engagement à long terme lui permet de se forger une connaissance approfondie de ces marchés. Le Groupe a la conviction que la solidité de ses marques, la compétitivité de sa chaîne d'approvisionnement locale et le développement de capacités locales dans le marketing et la R&D sont autant d'avantages concurrentiels dans ces économies.

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.

Les Produits permettent au Groupe de continuer à bénéficier de sa taille et d'une capacité d'action sur les prix. Afin de renforcer sa prédominance et de continuer à croître, Schneider Electric capitalise sur la technologie pour offrir des produits connectés leaders sur le marché et créer de nouvelles opportunités pour les distributeurs et les partenaires directs dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant.

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

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 de son engagement en faveur de la croissance interne, 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 et de l'automatisation 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 d'Invensys en 2014, 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.

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 et l'automatisation

Schneider Electric développe les technologies les plus performantes dans le domaine de la gestion de l'énergie et de l'automatisation afin de répondre aux besoins croissants et aux enjeux de ses clients. Selon des estimations internes, près de 80 % 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 envergure mondiale doublée d'une présence locale unique

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 44 % de chiffre d'affaires dans les nouvelles économies en 2014, est positionné pour profiter du fort potentiel de croissance de ces marchés. Fort de cette présence sur de nombreux marchés différents, le Groupe s'assure de bien comprendre les besoins locaux, ce qui l'aide à mieux servir ses clients dans chaque pays avec des produits et des solutions personnalisés, parfaitement adaptés aux contraintes locales.

> 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.

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

2.1 Positions de *leadership* dans nos activités

Schneider Electric répartit ses activités en quatre domaines : Les bâtiments non résidentiels et résidentiels (*Buildings & Partner*), les régies et infrastructures (*Infrastructure*), les industries et constructeurs de machines (*Industry*) et les centres de données et réseaux (*IT*).

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

Les produits et solutions de distribution électrique basse tension répondent aux besoins de tous les marchés finaux, des bâtiments résidentiels aux édifices commerciaux, secteurs d'activités industrielles, infrastructures et centres de données confondus. Le portefeuille des offres, très étoffé, comprend : 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 gestion des câbles, des systèmes de correction du facteur de puissance, des produits pour espaces à vivre (câblage électrique, connectivité réseau, automatisation résidentielle et systèmes de contrôle des bâtiments), des équipements de 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, un contrôle de l'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,

démarrateurs-moteur et contacteurs, terminaux IHM (« interface homme-machine »), contrôleurs logiques programmables, boutons poussoirs, dispositifs de signalisation et capteurs discrets, ainsi que des logiciels de gestion des opérations et des systèmes de contrôle de la surveillance. Avec l'acquisition d'Invensys en 2014, l'activité *Industry* a élargi son portefeuille d'activités dans l'univers de l'automatisation des processus, en récupérant une solide base installée de systèmes de contrôles distribués et d'instrumentation (notamment sous la marque Foxboro) et des systèmes de sécurité (sous la marque Triconex), ainsi qu'une solide offre de logiciels destinés à la gestion des opérations industrielles (Wonderware), à la modélisation/simulation (SimSci) et à la gestion des biens (Avantis).

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

L'activité *IT* est spécialisée dans les produits et les solutions électriques sensibles pour centres de données et autres applications pour lesquelles la continuité et la qualité de l'alimentation électrique sont essentielles. Le portefeuille comprend notamment des systèmes d'alimentation sans coupures 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 moyenne tension et automatisation du réseau

L'activité *Infrastructure* est spécialiste de la moyenne tension et des produits et solutions d'automatisation du réseau. Cela inclut des appareils de commutation moyenne tension primaires et secondaires, des transformateurs, la protection et l'automatisation des réseaux électriques, la commande à distance et les sous-stations moyenne/basse tension. En font également partie les logiciels pour la gestion intégrée des infrastructures de missions sensibles, tels que le logiciel pour la gestion de la distribution, le logiciel pour la gestion des opérations, le logiciel de contrôle de surveillance et d'acquisition de données (SCADA), la gestion des conduites et la gestion du trafic. Cette offre pouvant être proposée par des canaux directs et indirects, divers modèles de livraison sont possibles, de la vente transactionnelle jusqu'à la livraison d'un projet complet.

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 étant très consommateur d'énergie, il est fortement concerné par les impératifs d'efficacité énergétique et fait l'objet de nouvelles réglementations exigeantes. Il doit aussi répondre aux attentes spécifiques en matière de confort des occupants, de sécurité et de respect de l'environnement, comme aux besoins 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 faire converger les contraintes techniques ainsi que les normes et réglementations locales avec les préférences des utilisateurs. Ces derniers privilégient non seulement le confort et l'esthétique, mais aussi, de plus en plus souvent, la performance énergétique, la connectivité, ainsi que des services de sécurité et 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 est actuellement confronté le marché des régies de services publics et des infrastructures figurent l'augmentation de la demande en énergie, le besoin d'un accroissement de l'efficacité énergétique pour limiter l'impact environnemental ainsi que le développement des énergies renouvelables. Ce marché doit également faire face à l'évolution de la réglementation, en particulier celle qui concerne le pilotage de la

charge d'électricité, et à l'exigence croissante de sécurité, de fiabilité et de contrôle en temps réel. Ces enjeux offrent des perspectives de croissance à long terme pour Schneider Electric. Ses principaux clients sur ce marché sont les exploitants dans l'énergie, les exploitants d'usines de traitement des eaux, les propriétaires et les 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. Avec Invensys, le Groupe renforce sa présence dans les secteurs du raffinage, de la pétrochimie, du pétrole et du gaz. 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 des sites sécurisés et climatisés avec une grande précision. Ils regroupent des équipements de technologies de l'information (TI) qui traitent et stockent de très grandes quantités de données numériques. Ces sites constituent des centres névralgiques pour les entreprises comme les administrations. La densification des centres de données informatiques entraîne une augmentation importante des besoins en électricité liés au fonctionnement des équipements de TI et à leur refroidissement, la quantité d'énergie nécessaire pour refroidir les salles où sont installés ces équipements étant désormais équivalente à celle indispensable au fonctionnement des équipements eux-mêmes.

Schneider Electric croit au fort potentiel du marché des centres de données et des réseaux en raison de la numérisation croissante des activités personnelles 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 de plus en plus le terrain d'intervention d'acteurs spécialisés capables de répondre à leurs niveaux d'exigences élevés.



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 collaborateurs.

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 en ligne).

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 42 % du chiffre d'affaires total du Groupe au sein d'un réseau étendu de 190 pays à travers le monde.

Les distributeurs de Schneider Electric sont multiples : distributeurs locaux, distributeurs de matériel électrique et distributeurs professionnels généralistes, grands groupes internationaux comme Rexel, Sonepar, Graybar et Grainger, 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'automatisation, les logiciels industriels ou les produits de contrôle des accès et de sécurité.

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.

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 textiles, en passant par les équipements de convoyage, la manutention, le lavage, la ventilation et la climatisation, les constructeurs de machines et d'équipements

(*Original Equipment Manufacturers* ou *OEM*) cherchent en permanence à améliorer le rapport prix/performance de leurs machines ainsi que leurs délais de mise sur le marché. Schneider Electric est le leader du marché sur ces segments. Schneider Electric travaille en étroite collaboration avec près de 5 000 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 ;
- un programme continu de R&D pour développer des offres et des solutions innovantes, performantes et rentables. En 2014, pas moins de 15 gammes entièrement nouvelles ont été lancées ;
- 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 Customer International Support 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 :

- le *cloud* et le secteur financier, pour lesquels le Groupe fournit des solutions complètes pour des clients figurant parmi les géants de l'Internet, ainsi que dans les télécommunications, la co-localisation et les sous-segments du secteur financier ;
- la santé, où le Groupe est au service d'hôpitaux, cliniques, laboratoires et autres industries des sciences de la vie ;
- l'alimentation et la boisson, pour lequel le Groupe s'adresse à des clients dans différents types d'industries agroalimentaires ;
- les mines, minéraux et métaux, avec des clients qui interviennent dans l'extraction minière, les cimenteries, les métaux et d'autres matériaux en vrac ;
- le pétrole et le gaz, où le Groupe fournit des solutions intégrées et des systèmes, logiciels et services hautement performants à des sociétés pétrolières et des entreprises EPC (*Engineering Procurement & Construction*) de la production jusqu'à la transformation et la chaîne d'approvisionnement ;
- dans le domaine des régies et services publics, où le Groupe s'adresse à des sociétés qui produisent, livrent et/ou vendent de l'électricité à des clients ;
- l'eau et les eaux usées qui incluent des clients intervenant sur l'ensemble du cycle de l'eau, des ressources hydriques jusqu'à la distribution d'eau, l'assainissement et le traitement.

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.

Schneider Electric compte 113 clients de la sorte, dont Apple, BHP Billiton, EDF, ExxonMobil, Nestlé et Veolia Environnement.



2.5 Présentation de la concurrence

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

- **basse tension et automatisation des bâtiments** : ABB, Siemens, Eaton, Legrand ;
- **distribution moyenne tension et automatisation des réseaux** : ABB, Siemens ;

- **automatisation discrète et des processus** : Siemens, Rockwell Automation, ABB, Emerson ;
- **alimentation électrique et systèmes de refroidissement sensibles pour applications dans les TI et autres** : Emerson, Eaton.

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).

Deux 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** : 3 à 6 % au cours du cycle.
- **EBITA ajusté** : marge comprise entre 13 % et 17 % du CA ;
- **Conversion en cash** : environ 100 % de conversion du résultat net en cash-flow libre

Objectifs d'efficacité du capital à travers le cycle* :

- **ROCE⁽²⁾** : compris entre 11 % et 15 % ;
- **Dividende** : distribution d'environ 50 % du résultat net ;
- **Structure capitalistique** : maintien d'un rating « investment grade » fort.

Lors de sa Journée Investisseurs en février 2015, la société a présenté ses initiatives de croissance et ses priorités à court terme. Priorité sera donnée à la croissance interne, par l'amélioration du rendement des investissements récents et l'optimisation du portefeuille et de la structure du capital.

Schneider Electric s'est donc fixé les objectifs suivants :

- **Objectif d'amélioration de la marge** : Le Groupe confirme sa fourchette long-terme d'une marge d'EBITA ajusté comprise entre 13 à 17 % et vise une amélioration de cette marge au cours des trois prochaines années grâce au levier opérationnel et aux initiatives d'efficacité⁽³⁾ de 1,4 à 1,5 milliard d'euros développées dans le nouveau programme d'entreprise.

(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) Le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) est défini comme : l'EBITA ajusté après impôts/moyenne des capitaux employés. Les Capitaux Employés sont définis comme : Capitaux propres + Dettes financières nettes + Ajustement des participations dans les entreprises associées et actifs financiers. Compte tenu de l'acquisition d'Invensys, le taux d'imposition sera ajusté pour tout avantage fiscal lié à Invensys qui ne serait pas inclus dans le compte de résultat.

(3) Comprend la productivité industrielle et des économies brutes sur les SFC.



L'ENTREPRISE, SA STRATÉGIE, SES MARCHÉS ET SES ACTIVITÉS

DES OBJECTIFS FINANCIERS LONG TERME AMBITIEUX POUR UN RETOUR ATTRACTIF POUR LES ACTIONNAIRES

- **Croissance profitable et structure du capital efficace pour une croissance forte du bénéfice par action (BPA) :**

La croissance forte du BPA fait partie des objectifs du nouveau programme d'entreprise. Cet objectif se fonde sur les perspectives de croissance organique, les mesures d'efficacité présentées, sur un programme de rachat d'actions⁽¹⁾ d'un montant compris entre 1,0 et 1,5 milliard d'euros au cours des deux prochaines années et sur des acquisitions complémentaires dans les activités cœur les plus rentables générant une forte accumulation du BPA et un retour sur investissement élevé.

- **Politique de dividende progressif :**

Conformément à l'objectif d'une forte croissance du BPA, le Groupe met en place une politique de dividende progressif, sans baisse d'une année sur l'autre, attestant de la confiance du Groupe quant à ses perspectives de croissance future. Le taux de distribution du dividende est maintenu à environ 50 % du résultat net. La base de calcul exclut d'éventuels éléments exceptionnels comme les plus et moins-values de cession et/ou les dépréciations d'actifs.

- **Objectif d'amélioration significative du ROCE sur les 2-3 prochaines années :**

Le Groupe s'est fixé un objectif d'amélioration du ROCE. Sur la base d'un ROCE 2013 pro-forma d'environ 10,9 % incluant Invensys, Schneider Electric cible :

- un retour au ROCE pré-Invensys d'environ 12 % en l'espace de 1 à 2 ans ;
- une amélioration du ROCE de 1,5 à 2 points en l'espace de 2 à 3 ans par rapport au niveau pro-forma de 2013.

(1) Rachat d'actions à hauteur de 1,5 à 2 milliards d'euros, y compris le rachat d'actions aux fins de la neutralisation des plans d'actionnariat, salariés.

> 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 :

Télemécanique 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

Consolidation de son *leadership* dans la distribution basse tension

- Leader mondial historique par ses marques Merlin Gerin et Square D.
- 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'élargir 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).

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.

Développement d'un leader mondial dans les automatismes et le contrôle industriels

- Leader mondial historique des automatismes discrets (discrete automation) grâce à sa marque Telemecanique.
- 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 pénétrer le marché des automatismes de processus (process automation) et de renforcer ses positions d'offre intégrée dans les automatismes industriels et les segments électro-intensifs.

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.

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.

4.3 Croissance externe récente

En 2014, Schneider Electric a optimisé son portefeuille d'offres par une acquisition et deux cessions d'activité significatives :

- en juin 2014, Schneider Electric annonce la cession de la division Appliance d'Invensys, renommée Robertshaw Controls Company, à une filiale de Sun European Partners, LLP. 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 ;
- en octobre 2014, Schneider Electric annonce la cession complète de l'activité Custom Sensors & Technologies (« CST ») aux fonds d'investissement The Carlyle Group et PAI Partners. Dans le cadre de l'opération, Schneider Electric a réinvesti environ 100 millions de dollars aux côtés de Carlyle, PAI et du management de CST afin de détenir une participation proche de

30 % dans CST. Cette cession s'inscrit dans la revue régulière du Groupe de son portefeuille d'activités stratégiques afin de privilégier les technologies de gestion de l'énergie et d'efficacité, combinant distribution électrique et automatismes. L'activité de CST présentait peu de synergies avec le reste des activités de Schneider Electric ;

- en août 2014, Schneider Electric annonce la signature d'un accord pour l'acquisition de Günsan Elektrik, deuxième acteur sur le marché de l'appareillage électrique pour les bâtiments résidentiels et non-résidentiels en Turquie. Günsan Elektrik fera bénéficier Schneider Electric d'une marque forte, d'un réseau diffus de distributeurs locaux et d'une base de production compétitive en Turquie. Grâce à son offre forte de produits « milieu de gamme », l'entreprise renforcera les offres premium du Groupe.

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



Schneider is on, le programme d'entreprise de Schneider Electric (2015-2020)

Schneider is on, le programme d'entreprise de Schneider Electric pour la période 2015-2020, est une nouvelle étape majeure dans le déploiement continu de la stratégie du Groupe.

Ce nouveau programme s'articule autour de cinq initiatives dans l'optique de dégager davantage de valeur pour les clients et les actionnaires :

- 1. En faire plus pour les clients et ainsi créer davantage d'opportunités pour eux et pour Schneider Electric**
Par cette initiative, le Groupe entend apporter une valeur ajoutée à ses clients et générer de l'activité pour ses partenaires, améliorer la proximité à ses clients et l'accès à des spécialistes, assurer une exécution constante sur les projets et offrir une expérience de livraison unique et flexible.
- 2. Simplifier les opérations pour gagner en efficacité**
Simplifier l'exécution et les opérations fait toute la différence pour les clients. Le Groupe a pour objectif de simplifier sa structure managériale afin de rendre l'entreprise plus efficace, d'accroître la productivité de sa chaîne d'approvisionnement, d'optimiser l'efficacité de sa R&D, de sa force commerciale, ainsi que l'exécution dans les solutions. Globalement, le Groupe entend générer environ 1 milliard d'euros de productivité industrielle sur la période 2015-2017 et environ 400 à 500 millions d'euros d'économies brutes⁽¹⁾ sur les SFC d'ici à 2017.
- 3. Numériser pour les clients afin de gagner en efficacité et en simplicité**
Les offres du Groupe seront plus connectées, permettant de nouveaux services et améliorant la performance des clients. L'expérience client numérique sera améliorée pour offrir une expérience aux clients et aux partenaires simple et intuitive de bout en bout.
- 4. Innover pour accompagner la croissance**
L'innovation se concentrera sur la réalisation plus rapide et plus focalisée de produits et solutions adaptés aux besoins des clients. Par ailleurs, Schneider Electric continuera d'être un partenaire de choix dans le développement durable grâce à ses innovations et ses opérations. L'entreprise mesurera ses progrès à l'aune de son baromètre Planète et Société 2015-2017.
- 5. Faire monter en puissance les collaborateurs**
Cette initiative a pour objectif d'accroître la compétence des collaborateurs du Groupe grâce à une collaboration renforcée, une amélioration des formations et une culture de la performance, tout en conservant l'engagement fort du Groupe en faveur de la diversité et du bien-être au travail.

(1) Avant inflation et réinvestissement

> 5. Recherche & Développement

En tant qu'entreprise technologique, Schneider Electric cherche en permanence à tirer parti de la technologie pour fournir des solutions véritablement innovantes qui améliorent la vie quotidienne des personnes et l'efficacité des entreprises, tout en enrichissant en continu l'efficacité de sa R&D.

5.1 Tirer parti des progrès technologiques

Les tendances émergentes apparues ces cinq dernières années, comme l'Internet des objets, la numérisation et la convergence TI/TO, modèlent actuellement la stratégie et les investissements de Schneider Electric dans le domaine de la R&D. Ces tendances ont des répercussions sur l'architecture des produits et des systèmes, leur mode de développement, de livraison et le service qui les accompagne, avec une valeur importante pour nos clients.

Numérisation et Internet des objets

Au-delà des terminaux personnels, l'Internet des objets constitue une immense opportunité dans les systèmes industriels. Il permet en effet une augmentation considérable du nombre de points de mesure et de contrôle et, en conséquence, une meilleure optimisation de ces systèmes. Depuis 2000, Schneider Electric a investi dans des programmes de recherche pour mettre au point des dispositifs de « détection généralisée » à faible consommation qui arrivent à présent au stade de l'industrialisation, juste à temps pour contribuer à ces solutions.

Des capteurs capables de fonctionner pendant 10 ans à partir d'une batterie de la taille d'un bouton, tout en transmettant des données sur des réseaux maillés sans fil atteignent le stade de l'industrialisation. Le coût de leur durée de vie est dix fois moins élevé que celui de capteurs classiques à fil, ce qui va révolutionner le mode de surveillance et de contrôle des bâtiments et des usines.

Les efforts en R&D se concentrent dorénavant sur la simplicité de déploiement et le fonctionnement de vastes réseaux de capteurs de ce type, ainsi que sur l'évolutivité et la sécurité des infrastructures requises pour exploiter les données issues de ces réseaux. La Plateforme de services numériques sur base *cloud* a été développée par Schneider Electric ces trois dernières années pour répondre à ces deux défis. Des dizaines de projets pilotes sont en cours auprès d'entités commerciales et chez des partenaires externes, à partir d'une bibliothèque de modules d'analyse développés dans le contexte du programme d'Intelligence opérationnelle.

S'appuyant sur une technologie mobile, les connaissances acquises grâce à ces analyses sont reprises au sein d'applications « sensibles au contexte » simples, mais puissantes. Grâce à la géolocalisation, ces informations trouvent littéralement leur voie jusqu'à la personne qui en a le plus besoin, en fonction du lieu où se trouve cette personne. Après notification de la personne, un autre groupe d'applications de type mobile, y compris de réalité augmentée, guide ensuite l'utilisateur pour convertir ces connaissances en action.

Convergence entre TI et TO

StruxureWare, le programme de R&D emblématique de Schneider Electric, avait déjà pour mission de combler l'écart entre les systèmes d'automatisation (TO) et les applications au niveau de l'entreprise comme l'ERP (TI), pour permettre une optimisation supplémentaire des opérations. Avec l'acquisition d'entreprises comme 7T dans le secteur de l'eau, Solve IT dans l'industrie minière et, plus récemment, InStep dans le domaine des services publics, Schneider Electric s'est constitué un solide portefeuille de solutions qui comblent ce fossé et apportent de solides améliorations opérationnelles.

Outre la livraison de résultats solides, la convergence entre TI et TO ouvre des possibilités pour des architectures industrielles plus simples, plus évolutives et flexibles, en tirant parti du meilleur des technologies informatiques, comme les services hébergés (*cloud computing*) et la virtualisation, et des progrès dans le domaine des TO induits par l'Internet des objets. En partenariat avec de grands acteurs informatiques, comme CISCO et Microsoft, et des clients éclairés, Schneider Electric conçoit les architectures industrielles convergentes de demain qui auront le potentiel de diviser par deux le coût de détention sur la durée de vie des systèmes de contrôles industriels.

Modélisation et simulation

S'agissant du coût sur la durée de vie, la phase de conception des projets industriels joue un rôle décisif dans la réduction des délais et la baisse du coût de déploiement des systèmes.

Invensys, acquise par Schneider Electric en janvier 2014, est un leader de la simulation de processus continus complexes, à l'instar des raffineries ou des usines chimiques. Lors de la phase de conception, l'usine peut être simulée afin d'optimiser sa conception, de valider ses performances et de démarrer la formation des opérateurs, avant même sa construction. La division *IT* a déjà mis au point un ensemble similaire d'outils pour centres de données, y compris des simulations thermiques en 3D permettant de valider la conception du système de refroidissement.

Les équipes R&D travaillent à la généralisation de cette offre à tout type de système industriel, notamment les grands bâtiments complexes comme les hôpitaux, en partenariat avec les principaux fournisseurs de CAO/IAO dans ces domaines. Combler l'écart entre systèmes de conception et systèmes opérationnels permettra non seulement de faire baisser les coûts de conception et de construction, mais également ceux nécessaires pour

entretenir et faire évoluer les systèmes au cours des 30 années (voire plus) de leur durée de vie attendue dans certains secteurs industriels.

D'ici à cinq ans, des systèmes industriels seront mis au point comme les logiciels modernes, avec pour point de départ un

modèle du processus, suivi par une simulation fondée sur ce modèle, ensuite développée et testée « par rapport » à ce modèle, qui sera finalement déployé sur du matériel entièrement normalisé.



5.2 Apporter des solutions véritablement innovantes

Les progrès mentionnés ci-dessus génèrent des innovations entre les segments de marché, des logements intelligents aux villes intelligentes, comme l'illustrent les quelques exemples ci-après.

Logements

La solution de contrôle des logements Wiser se compose d'un thermostat alimenté par une batterie sans fil. Facile à installer, cette solution permet d'optimiser le confort et la consommation d'énergie dans chaque pièce. La nouvelle version de ce thermostat, qui tire parti de la plateforme d'Internet des objets mise au point ces trois dernières années, dispose d'une durée de vie de sa batterie cinq fois plus longue (jusqu'à 10 ans), coûte moitié moins cher et est trois fois plus fine qu'un thermostat à fil traditionnel.

Constructions

Améliorer l'efficacité des bâtiments nécessite souvent une modernisation importante de leurs systèmes de contrôle, ce qui conduit souvent à un retour sur investissement qui ne se justifie plus pour les bâtiments de taille intermédiaire. Grâce à une plateforme basée sur le cloud et à l'acceptation croissante des communications sans fil, la solution SmartStruxure Light diminue de 50 % les coûts de réaménagement d'un bâtiment de taille moyenne.

En outre, cette solution est connectée « en standard » grâce à un ensemble d'algorithmes basés sur le cloud qui découvrent automatiquement les caractéristiques thermiques du bâtiment, apprennent les habitudes de ses occupants et optimisent automatiquement sa consommation.

Énergie

Les panneaux de distribution électrique basse tension, au-delà d'assurer la sécurité des actifs qu'ils alimentent, collectent un grand nombre de données qui pourraient servir à optimiser la performance de ces actifs. L'analyse de la fréquence électrique d'un moteur peut, par exemple, permettre de détecter l'usure et le défaut potentiel de ses roulements ou de l'équipement qu'il alimente.

Grâce, une nouvelle fois, au faible coût de la plateforme de l'Internet des objets, chaque tableau de distribution fourni par Schneider Electric ou ses partenaires est dorénavant connecté au cloud. Des experts en données et des experts en processus collaborent pour analyser les schémas des données provenant des tableaux pour parvenir à de nouvelles façons d'optimiser leur performance. Une fois développés dans le cloud, les algorithmes correspondants seront optimisés et mis en œuvre dans des compteurs et des disjoncteurs intelligents intégrés dans la construction du tableau, pour le rendre de plus en plus intelligent.

La connexion des tableaux de distribution à la plateforme à distance permet des services comme le pilotage de la charge

(*demand response*), ce qui autorise le regroupement de plusieurs bâtiments et/ou usines dans une capacité significative à laquelle les régies et services publics peuvent faire appel en période de pic de consommation.

Industrie

Dans un contexte où les utilisateurs finaux et constructeurs de machines revoient leur stratégie d'automatismes et de gestion des opérations afin de tirer parti de l'Internet des objets, de viser l'excellence opérationnelle et d'améliorer la performance générale de leur activité, les architectures dites PlantStruxure et MachineStruxure jouent un rôle clé dans la gestion de la convergence entre technologies de l'information et technologies des opérations.

Nos produits intelligents et connectés, tel que le variateur de vitesse Altivar Process, s'appuient sur l'Internet des objets pour apporter une véritable valeur ajoutée aux clients. Avec ses diagnostics intelligents basés sur des codes QR dynamiques et ses algorithmes d'optimisation tels que la courbe des pompes, le variateur Altivar Process réduit les temps d'arrêt de 20%. De plus, ses services embarqués de gestion de l'énergie et son intégration parfaite avec les systèmes de gestion des opérations fournissent une vision opérationnelle pertinente, contribuant à une amélioration de l'efficacité opérationnelle allant jusqu'à 25%.

Au premier rang des technologies d'automatismes, le Modicon M580 est le premier contrôleur d'automation programmable au monde à intégrer une interface Ethernet, comblant l'écart entre les mondes de l'information et des opérations. Grâce au Modicon M580, les utilisateurs peuvent surveiller leur installation en temps réel de n'importe quel endroit à partir d'une tablette standard ou d'un smart phone, ce qui améliore fortement l'efficacité des équipes de maintenance.

Dans les projets d'automation intégrant des systèmes de contrôle Foxboro et de sécurité Triconex Instrumented Systems, Schneider Electric est aussi un chef de file dans le domaine de l'ingénierie virtuelle, parfois nommée ingénierie dans le cloud. De la conception du projet jusqu'aux phases de vérifications et tests, les clients du Groupe peuvent s'appuyer sur des ressources d'ingénierie et des experts à travers le monde, renforçant ainsi la collaboration et permettant de réduire le temps des étapes jusqu'à la mise en production.

Centres de données

Les solutions de type Internet des objets associent de vastes réseaux de terminaux sur site intelligents et de puissants outils d'analyse sur une base de *cloud*. Pour des raisons multiples, y compris de sécurité et de fiabilité, la plupart de ces solutions nécessiteront encore de l'informatique sur site, mais avec une souplesse comparable à celle offerte par un « cloud privé ».

Schneider Electric travaille avec de grands acteurs informatiques au développement de « micro centres de données » pouvant être

installés en quelques heures à peine sur un site, qui « prendront connaissance » de leur environnement et procéderont à leur auto-configuration, en tirant leur fonctionnalité de la plateforme *cloud* de Schneider Electric. Ces micro centres de données

formeront une composante essentielle des architectures industrielles de convergence entre TI et TO citées précédemment.

La première version de ce micro centre de données, développée avec CISCO pour des applications métiers traditionnelles, est déjà commercialisée.

5.3 Améliorer l'efficacité de la R&D

Avec la numérisation, même des produits simples font désormais partie d'un système composé de sa connexion au *cloud*, du système d'analyse qui fait tourner ce *cloud* et des applications mobiles qui livrent les connaissances qui en découlent aux utilisateurs.

Alors que le déploiement de plateformes technologiques a permis de réduire à la fois le coût et le délai de mise sur le marché des nouveaux produits, ce nouveau degré de complexité impose une mise à niveau des techniques et des outils de développement. Pour relever ce défi, un programme très ambitieux a été lancé afin de déployer *Model Based Systems Engineering* (MBSE) dans l'ensemble des activités de R&D de Schneider Electric. Cette méthode avait été employée, de manière avant-gardiste, dans les industries aéronautiques et automobiles. Grâce à sa configuration sous forme d'ensemble d'outils actuels, elle devient applicable à des systèmes moins complexes.

À partir des exigences client exprimées par le marketing, un modèle du produit et/ou du système est mis au point à l'aide d'un langage spécifique. Ce modèle peut servir à générer des maquettes pouvant ensuite être validées et poursuivre leur évolution avec les clients avant toute implication de la R&D.

Le modèle validé devient alors la référence à partir de laquelle l'équipe de conception mécanique, électronique et logicielle peut travailler en parallèle. À partir du modèle, les ingénieurs peuvent demander des bibliothèques de composants réutilisables, développés sur les plateformes technologiques désormais communes à toutes les entités, ce qui accélérera les projets tout en réduisant les risques. Les versions successives sont testées par rapport au modèle et une nouvelle fois avec les clients – gage que l'intégration et les essais finaux se dérouleront sans problème.

Les premiers projets pilotes ont confirmé le potentiel de MBSE et son déploiement complet a démarré en milieu d'année 2014, dans l'optique que chaque programme adopte cette méthode d'ici à 2016.

5.4 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 deuxième 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 2014, trois nouveaux investissements ont été réalisés, s'ajoutant aux dix sociétés déjà en portefeuille dont EcoFactor, Lucibel et Iceotope.

À ce jour, le premier fonds d'Aster détient encore 10 participations dans les sociétés Solaire Direct, Jet Metal Technologies, Tronics,

Casanova, Tiempo, Ordinal Software, Teem Photonics, HBA, Fluidicon et Agilence.

The CoSMo Company – 1,5 million d'euros d'investissement en janvier 2014

L'activité de la société The CoSMo Company est fondée sur l'utilisation de leur plateforme de modélisation et de simulation numérique développée en interne. Elle permet de résoudre des problèmes concrets et d'accompagner des projets dans leurs évolutions en utilisant une approche système complexe. Les systèmes complexes sont des projets présentant un grand nombre d'entités en interaction, comme les villes, les réseaux d'infrastructures ou même les tissus biologiques, dont la compréhension passe par leur modélisation.

Easybike Group – trois millions d'euros d'investissement en septembre 2014

Leader français dans le vélo électrique, Easybike fabrique, développe et distribue une gamme complète de vélos à assistance électrique (VAE), dont notamment les marques Solex et Mobiky, qu'il exporte dans une vingtaine de pays.

Digital Lumens – trois millions de dollars d'investissement en octobre 2014

Digital Lumens est une société basée à Boston qui a mis au point le premier système d'éclairage de pointe (*Intelligent Lighting System*) faisant appel aux LED pour les locaux industriels, entrepôts, usines, etc. Ce système est fondé sur une approche

globale combinant des LED, une architecture de contrôle sans fil, des capteurs de monitoring et un logiciel de gestion centralisée.

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 est partagé à trois niveaux :

- en identifiant les tendances émergentes par la détection de signaux faibles qui pourront avoir un impact sur les marchés, les clients et/ou 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 analyses de marché qui sont présentées aux équipes de Schneider Electric. Cette année encore, une dizaine de sujets en relation avec les secteurs de l'énergie et de l'environnement ont été couverts et partagés avec Schneider Electric.

Élément novateur, cette année les équipes de Aster Capital ont mis à disposition de tous les employés de Schneider Electric une plateforme web dédiée leur permettant un accès encore plus simplifié à l'ensemble de ces ressources, informations et bases de données.

Développer des opportunités d'affaires dans les Centres de Données

Schneider Electric a décidé de consacrer 50 millions d'euros à l'investissement en Chine dans le secteur des TMT (Technologies, Médias et Télécommunications), avec un intérêt particulier pour le développement des Centres de Données. Aster Capital a créé fin octobre 2014 un fonds d'investissement qui garantit la bonne gouvernance de ce projet, en coordination avec les équipes locales de Schneider Electric.

> 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 s'est poursuivie avec *Connect*, destiné à organiser les diverses activités du Groupe de manière à renforcer leur cohésion pour répondre de manière différenciée aux besoins spécifiques des clients.

Avec *Schneider is On*, programme d'entreprise pour 2015-2020, le Groupe souhaite tirer parti de cette simplification de son organisation et générer davantage de croissance.

6.1 Une organisation tournée vers le client

Une double orientation : technologies et marchés finaux

L'organisation de Schneider Electric est structurée en quatre activités. Chacune de ces activités prend en charge à la fois les technologies spécifiques développées et adresse des segments de marchés finaux ciblés. 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**, fruit de la fusion de l'activité *Buildings* et de l'activité *Partner*, inclut les technologies basse tension, l'automatisation des bâtiments et les énergies 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'alimentation électrique et de refroidissement sensibles pour centres de données ainsi que des applications non informatiques.



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

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 en interne.

Rationalisation et optimisation des synergies

La mise en œuvre de cette organisation est structurée autour de 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 pointue 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

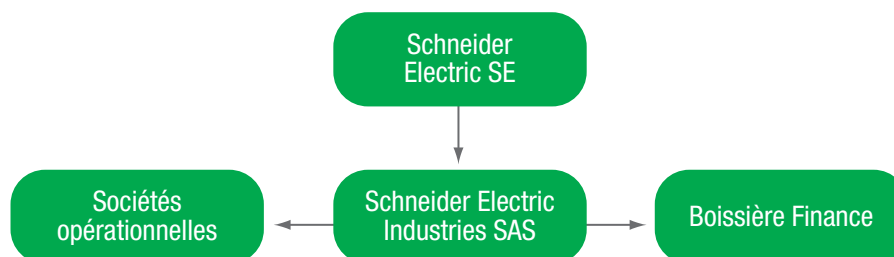
activité est responsable des solutions pour certains marchés finaux définis. Les efforts ont porté sur la mise en place et le renforcement des équipes existantes dédiées à la couverture des besoins spécifiques des segments de clients stratégiques, avec une focalisation forte sur la collaboration entre les lignes d'activité pour maximiser la couverture des besoins de ces catégories de clients.

- **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 dotée d'un Président de zone autonome et de Présidents Pays, nommés pour superviser les activités dans leur pays respectif : *Industry, Infrastructure, Buildings & Partner et IT*, y compris les services à la base installée. Les Présidents Pays sont également chargés de veiller à la parfaite transversalité du compte de résultat du pays, de déployer la stratégie de Schneider Electric dans le pays (y compris l'ensemble des sujets transversaux tels que l'accroissement des ventes croisées entre activités) et de mutualiser les 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 à une activité donné(e), ont été 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 du Groupe et le marketing d'entreprise se retrouvent dorénavant au sein sont des Fonctions Globales. Les opérations logistiques mondiales continuent d'accorder une importance particulière à la productivité mondiale, à la différenciation et à 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 239 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 arrive au terme d'un plan stratégique de trois ans dans les systèmes d'information (2012-2014), qui est conforme à la stratégie de l'entreprise *Connect*. Ce cycle stratégique dans les TI était articulé selon quatre orientations 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'un seul ERP avec coordination des données afin de réduire au minimum les migrations ERP en remplaçant uniquement lorsque c'est nécessaire ;

- **travailler plus intelligemment** : exploiter une plateforme informatique mondiale pour nos collaborateurs afin de fournir une interface accessible partout et à tout moment par les utilisateurs finaux ;
- **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.

La stratégie dans les systèmes d'information de Schneider Electric fait actuellement l'objet d'un remaniement afin d'être conforme au nouveau programme d'entreprise Schneider *is On* si bien qu'un cycle de la stratégie en matière de TI sera lancé en 2015, dans sa forme actualisée.

6.3 Production et logistique : le redéploiement mondial

Schneider Electric compte plus de 240 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. Depuis 2014, ce process a été étendu aux fournisseurs mono-source de manière à en réduire le niveau de risque sur cinq axes (Financier, géopolitique, industriel, qualité et dépendance à l'activité 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, tablettes, 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'accent 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 technologie *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.

Un avantage compétitif décisif pour nos clients

Tous ces efforts d'amélioration de la chaîne logistique sont reconnus bien au-delà de l'entreprise. En septembre 2014 Gartner, leader en conseil et recherche sur les technologies de l'information, a classé la chaîne d'approvisionnement de Schneider-Electric en 22^e position européenne et 67^e position mondiale, soit une progression de 34 places en 2 années.

L'ambition du Groupe pour les prochaines années est d'en faire un avantage compétitif en étant reconnu de nos clients comme la meilleure offre logistique. Le nouveau programme d'entreprise 2015-2020 vise à améliorer drastiquement la capacité et la vitesse de réaction de la chaîne logistique tout en renforçant l'efficacité économique et écologique, ceci afin de mieux servir encore nos clients en leur apportant une réponse logistique parfaitement adaptée à leurs attentes tout en leur garantissant sa pérennité.

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). Adhérent 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 *solution*, 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 44 % 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.

La progression et le succès des produits du Groupe dépendent de sa capacité à s'adapter en permanence aux nouvelles technologies et à tirer parti de celles-ci pour proposer des produits et des solutions à forte valeur ajoutée

Les marchés de Schneider Electric connaissent des évolutions rapides imputables à l'émergence de technologies innovantes telles que l'Internet des objets et le *big data*. Les clients attendent des produits de plus en plus intelligents dotés d'interfaces ouvertes, leur permettant d'être étroitement intégrés à des solutions sur des bases logicielles de plus en plus complexes. La numérisation des produits qui en résulte, y compris la connectivité au Web en natif, ouvre de nouvelles opportunités, mais accélérera également la convergence des TI et des TO, rendant possible l'arrivée sur nos marchés de nouveaux acteurs. 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 intelligents et ouverts qui sont, par nature, sécurisés. Le développement de ces produits s'accompagne de plus en plus souvent du développement de services sur la durée de vie, qui capitalisent sur la connectivité au Web pour offrir une valeur ajoutée supérieure aux clients pendant la durée de vie. 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 conduit à des 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 de compléter 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 principaux équipes et 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 de matériels de Schneider Electric. En tant que fournisseur de solutions de gestion d'infrastructures sensibles, le Groupe ne peut toutefois pas faire de concessions sur ses normes exigeantes en matière de fiabilité et de sécurité. 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 mise sur le marché.

Afin de relever ces défis dans la durée, le Groupe doit investir en permanence dans les compétences de ses 11 000 ingénieurs en R&D, à la fois pour se renforcer dans des domaines d'expertise traditionnels et pour se développer dans de nouveaux domaines. Des réseaux de compétence à travers le monde, associant des universités, des centres de recherche et des partenaires, demeurent donc l'épine dorsale de l'organisation de la 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 s'assure 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 2014 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 7,6 % au 31 décembre 2014, en légère diminution par rapport à l'exercice 2013. 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 2014 aux activités *Buildings & Partner, Infrastructure, Industry et IT*. 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 succès du Groupe dépend de sa capacité à recruter et à fidéliser des collaborateurs qualifiés et à impliquer ses effectifs pour qu'ils adhèrent à l'ambition du Groupe à l'avenir

La concurrence pour attirer des cadres et un personnel technique très qualifiés est intense dans le secteur d'activité du Groupe. Elle devient un enjeu encore plus important à mesure que le Groupe poursuit sa trajectoire de croissance dans les économies matures et dans les nouvelles économies. Toutefois, sa 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 et de sa capacité à préparer ses effectifs pour l'avenir par l'apprentissage et l'identification des talents au sein de ses rangs.

La stratégie des Ressources Humaines du Groupe est solidement ancrée sur sa philosophie de *Total Employee Experience*, qui veut que les offres des Ressources Humaines aux salariés à chaque étape de leur carrière restent attractives afin de reconnaître, récompenser et fidéliser les collaborateurs. La Direction des Ressources Humaines est considérée comme l'ossature qui soutient l'activité, en apportant efficacité et qualité à l'expérience vécue par les collaborateurs. Toute la stratégie RH du Groupe est conçue pour accompagner la vision à l'horizon 2020 de Schneider Electric sur le *leadership* et la culture d'entreprise. Elle définit les valeurs portées par Schneider Electric et le processus de transformation que nous voulons accomplir, notamment en accentuant la mixité dans les rangs du Groupe. Nous sommes en effet convaincus que la mixité est indispensable si nous voulons continuer à répondre aux attentes de nos clients par l'innovation permanente. Notre organisation sous forme multipolaire, avec des dirigeants présents dans chaque continent, a été imaginée pour favoriser la multiplication des talents dans chaque région du monde.

Afin d'entretenir la résistance et le caractère innovant de ses effectifs indispensables à sa réussite, le Groupe encourage ses collaborateurs à s'approprier la gestion de leur performance et leur évolution de carrière. Dès l'instant où ils rejoignent l'entreprise, les collaborateurs évoluent dans une culture de l'apprentissage fondée sur trois piliers : Formation (*Education*), expérience (*Experience*) et feedback (*Exposure*) (les 3E). Les initiatives de formation font l'objet d'une communication active sous l'impulsion des Ressources Humaines ; les processus et les programmes internes sont destinés à créer des opportunités d'apprentissage pour les salariés ; les responsables sont encouragés à guider et coacher les collaborateurs dans leur parcours individuel d'avancement de carrière. Au final, nous voulons que nos collaborateurs se sentent

acteurs et responsables de leur propre épanouissement et de leur réussite au sein de Schneider Electric.

En 2014, de nouvelles mesures ont été prises pour renforcer la gestion active des talents à tous les échelons et dans toutes les parties de l'entreprise. Un système de gestion des talents à la pointe de la technologie a été introduit pour accompagner les collaborateurs dans la planification de l'évolution de leur carrière ; ce système donne parallèlement aux responsables et aux spécialistes RH une meilleure visibilité pour anticiper la progression des carrières et la planification des relèves à plus long terme, notamment aux postes sensibles de l'entreprise. La culture de Schneider Electric qui consiste à examiner systématiquement les talents à chaque échelon de l'entreprise est un gage pour que chacun puisse progresser en parfaite égalité.

Les acquisitions du Groupe et ses ambitions en matière de croissance ont fait progresser sa présence sur la scène mondiale et esquissé un profil plus international de ses effectifs. Cet élément, doublé de la réorganisation intervenue au sein de l'entreprise, a fait valoir l'importance et la nécessité de bien travailler ensemble. Les efforts pour veiller à l'engagement des collaborateurs sont donc essentiels pour faire naître une identité Schneider Electric commune, tout en encourageant la diversité et la mixité. Le Groupe a lancé une politique mondiale relative à la Diversité et la Mixité en 2014. Ces dernières années, de vastes enquêtes biennuelles sur l'engagement des collaborateurs sont régulièrement menées auprès des cols bleus et blancs. Être à l'écoute de nos salariés et agir en fonction des remontées qu'ils nous font constituent un axe fondateur de notre stratégie et de nos actions RH.

Les efforts du Groupe en matière d'engagement de ses collaborateurs s'inscrivent dans le cadre d'initiatives menées en termes de stratégie de marque en tant qu'employeur ; le Groupe a réussi à se rapprocher de collaborateurs prospectifs par le biais des médias sociaux et dans le cadre d'événements visant des groupes cibles et continue d'être classé parmi les employeurs de référence.

Les chantiers se poursuivent dans ces domaines et dans d'autres pour faire en sorte que les RH disposent des moyens nécessaires pour tenir leurs engagements dans le cadre de la proposition de valeur d'employeur de Schneider Electric et accompagner davantage le Groupe dans ses démarches pour l'avenir.

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 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. La campagne d'actions engagées sur le terrain en 2011 et poursuivies en 2012 et 2013, a pu être clôturée en 2014.

Comme en 2013, aucune opération significative de rappel de produits n'a été initiée en 2014.

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 446 millions d'euros au 31 décembre 2014 (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'éco-conception, 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 308 millions d'euros au 31 décembre 2014. 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 tenue 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.

Enfin, le Groupe peut être exposé à de nouveaux risques liés aux récentes acquisitions. En application des règles IFRS, ces risques font l'objet d'une évaluation dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition, telle que précisée dans la note numéro 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 influencer 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 2014, 79 % 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 10 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 2014.

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 yuan chinois, le dollar singapourien, le dollar Australien, la livre sterling, 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 2014 figurant au chapitre 5.

En 2014, le chiffre d'affaires réalisé dans des devises étrangères s'élève à 19,7 milliards d'euros environ dont 7,0 milliards en dollars américains et 3,4 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 44 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 2014.

En 2014, les achats de matières premières se sont élevés à environ 2 milliards d'euros dont environ 900 millions 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 2014, les positions de couverture du Groupe sur ces transactions portaient sur un nominal de 271 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 2014, le montant de la trésorerie disponible est de 2,4 milliards d'euros. Au 31 décembre 2014, le Groupe dispose de 2,4 milliards d'euros de lignes confirmées non utilisées dont 2,4 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 2014, il n'existe aucun ratio financier dans les financements et lignes de crédit confirmées de Schneider Electric SE.

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 2014, le montant des emprunts incluant ce type de clause s'élève à 4,8 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, ainsi qu'aux réglementations applicables dans l'Union européenne et en particulier les règlements REACH et RoHS. 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.

En outre, dans la majorité des marchés de commercialisation de ses produits, Schneider Electric est soumis à des réglementations locales et supranationales en matière de droit de la concurrence. Une mise en cause du Groupe sur ces sujets pourrait avoir des conséquences significatives sur les activités du Groupe, ses résultats et sa situation financière. Toutefois, afin de prévenir ces risques, le Groupe a complété ses « *Principes de responsabilité* » par la mise en place d'une *global competition law policy* qui a été largement déployée au sein du Groupe, associé à un programme de formation mis en place par la Direction juridique.

Risques liés aux produits vendus

Par ailleurs en cas de dysfonctionnement ou de défaut de l'un de ses produits, système solutions, la responsabilité de Schneider Electric pourrait être engagée du fait de préjudices corporels, matériels ou immatériels qui en résulteraient. De même, la responsabilité du Groupe pourrait être mise en cause en cas d'erreur de conception d'un produit, d'un système ou d'une solution ou du fait d'un dysfonctionnement imputable à l'interface avec d'autres produits ou systèmes. Le dysfonctionnement d'un

produit d'un système ou d'une solution pourrait impliquer des coûts liés au rappel des produits, entraîner de nouvelles dépenses de développement, et mobiliser des ressources techniques et économiques. De tels coûts pourraient avoir un impact significatif sur la profitabilité et la trésorerie du Groupe. La réputation commerciale de Schneider Electric pourrait également être entachée

Pour prévenir ces risques, Schneider Electric a mis en place des procédures qualité au niveau de la conception, du développement et de la production de ses produits, systèmes et solutions. En cas de retours de produits, la nature et la source des défaillances sont analysées et des actions correctrices sont mises en œuvre. Le Groupe a par ailleurs mis en place des couvertures d'assurance notamment pour couvrir sa responsabilité civile et le risque de rappel des produits (cf. Politique d'Assurances).

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 brevets, savoir-faire et marques (les « droits de propriété intellectuelle ») de Schneider Electric jouent un rôle déterminant dans son activité et 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. En outre, l'utilisation non autorisée des droits de propriété intellectuelle demeure difficile à contrôler, en particulier dans les pays étrangers où les lois ne garantissent pas toujours efficacement la protection de ces droits. Ceux-ci peuvent être contrefaits ou utilisés sans le consentement de Schneider Electric, ce qui pourrait avoir un effet négatif important sur sa réputation et sur son résultat d'exploitation.

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 faïtière 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 société dans laquelle Cofibel et Cofimines avaient alors une participation minoritaire. Dans son jugement, le tribunal a également désigné un expert pour évaluer l'éventuel préjudice des seules parties civiles déclarées recevables. L'expert désigné a déposé son rapport en 2008. Les inculpés et les sociétés déclarées civilement responsables contestent en totalité les 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 des actes 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, ce litige n'est désormais plus pendant que devant la Cour d'appel de Bruxelles et à raison (i) des appels interjetés sur des parties du jugement de mars 2006 et (ii) du 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 potentiels. L'un des principaux dossiers non encore clôturé concerne un contentieux en France avec la SNCF devant la juridiction administrative.

De nouveaux dossiers mettant en cause le Groupe pour les activités passées de Spie Batignolles pourraient encore surgir et donc générer des coûts associés à la défense et à la protection des intérêts du Groupe.

Schneider Electric ainsi que d'autres entreprises du secteur de la haute tension ont été impliquées dans une procédure d'entente supposée initiée par la Commission européenne, et concernant les GIS (*Gas Insulated Switchgears*). Ces procédures impliquent deux anciennes filiales du Groupe, actives dans le domaine de la haute tension, cédées en 2001, et aujourd'hui intégrées au groupe Siemens. 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. Le Groupe a obtenu en 2012 et après plusieurs actions judiciaires, le remboursement des deux tiers du montant de cette amende 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. Par ailleurs, une décision définitive

statuant sur l'ensemble du dossier GIS a été rendue le 10 avril 2014 par la cour de justice de l'Union européenne (CJUE), qui apporte des précisions sur la manière dont l'amende acquittée par Schneider Electric pourrait être répartie entre Schneider Electric et ses deux ex-filiales. Dans ce contexte, une transaction entre Schneider Electric et ses deux ex-filiales pourrait intervenir en 2015.

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 n'a pas connu de développement significatif en 2014.

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 mise 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 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 qui devrait rendre sa décision courant 2015.

Les discussions engagées en 2013 avec ERDF concernant un défaut potentiel désigné « bouton mou » (non ré-enclenchement) affectant des disjoncteurs de branchement (DB90) produits entre 1990 et 2010, ont abouti à une transaction signée en juillet 2014. Cette transaction prévoit la livraison de certains produits à ERDF en 2017, dont le coût a été provisionné.

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.

À noter enfin que dans le cadre de récentes acquisitions comme celles des sociétés Electroshield et Invensys, Schneider Electric pourrait être exposée à de nouveaux risques susceptibles d'avoir un impact financier significatif dans les années à venir mais qui, cependant, ne font pas à ce jour l'objet d'estimations chiffrées.

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 rentabilité. 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 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 pour les principaux sites du Groupe et les fournisseurs critiques ;
- déploiement d'outils de gestion de crise par la Direction de la Sécurité 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

Le programme d'assurance mis en place au 1^{er} janvier 2012 pour une durée de trois ans s'est poursuivi en 2014. Ce programme, étendu sur plus de 70 pays, offre des conditions de garanties et des plafonds en adéquation avec la taille du Groupe et l'évolution de ses risques et engagements.

Certains risques particuliers comme les risques aéronautiques, nucléaires ou d'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 1^{er} juillet 2012 a été renouvelé au 1^{er} juillet 2014 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 des marchandises transportées couvrant l'ensemble des flux de marchandises, y compris intragroupe, a été renouvelé au 1^{er} janvier 2014 avec le même assureur.

Tous Risques Montages & Essais

Un programme d'assurance Tous Risques Montages & Essais ayant pour vocation la couverture des dommages aux ouvrages et équipements dans le cadre de projets chez nos clients a été mis en place en 2011 et renouvelé en avril 2013 pour deux ans.

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 :

- Une captive de réassurance basée au Luxembourg intervient sur le programme Dommages aux Biens, monde entier, dans la limite annuelle de cinq millions d'euros et sur le programme Responsabilité Civile hors USA et Canada dans la limite annuelle de 17 millions d'euros ;
- Pour les entités américaines et canadiennes, une captive d'assurance basée au Vermont (USA) 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 2014 à environ 25 millions d'euros hors lignes captivées.



Développement durable

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie	44
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique	56
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale	66
4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs	76
5. Schneider Electric, entreprise citoyenne	91
6. Méthodologie et audit des indicateurs	101
7. Indicateurs	109

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

Engagements sociaux et environnementaux, gouvernance, réduction des émissions de CO₂, 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 sociétale 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 plus de 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 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 dynamique, basée sur les hommes et les femmes du Groupe :

- des principes de responsabilité et d'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.

À travers ses politiques globales de Ressources Humaines (cf. pages 76-90), ses engagements externes (cf. page 53), son code de conduite éthique et le programme d'alerte associé (cf. pages 62-65), Schneider Electric œuvre en particulier pour le respect des **Droits de l'Homme** dans toutes ses dimensions : non-discrimination, abolition du travail forcé, interdiction du travail des enfants, liberté syndicale et droit de négociation collective, santé et sécurité, formation, rémunération, couverture sociale...

À travers ses programmes de soutien et de développement des communautés, Schneider Electric étend cet engagement à la société civile (cf. pages 91-100) : droit à un niveau de vie décent (programme d'accès à l'énergie, programmes d'urgence de la Fondation), droit à l'éducation et la formation (programme de formation pour les populations défavorisées, programme d'insertion en France), développement économique local (fonds d'investissement solidaire, soutien à l'entrepreneuriat).

Schneider Electric œuvre enfin à partager sa vision avec ses partenaires (cf. pages 61-62), en premier lieu ses fournisseurs en incitant le maximum d'entre eux à signer le Pacte Mondial des Nations unies et adopter les lignes directrices de l'ISO 26000.

(1) Source : Agence internationale de l'énergie – World Energy Outlook 2013.

1.1 Une matrice de matérialité pour prioriser les actions

Analyse de matérialité

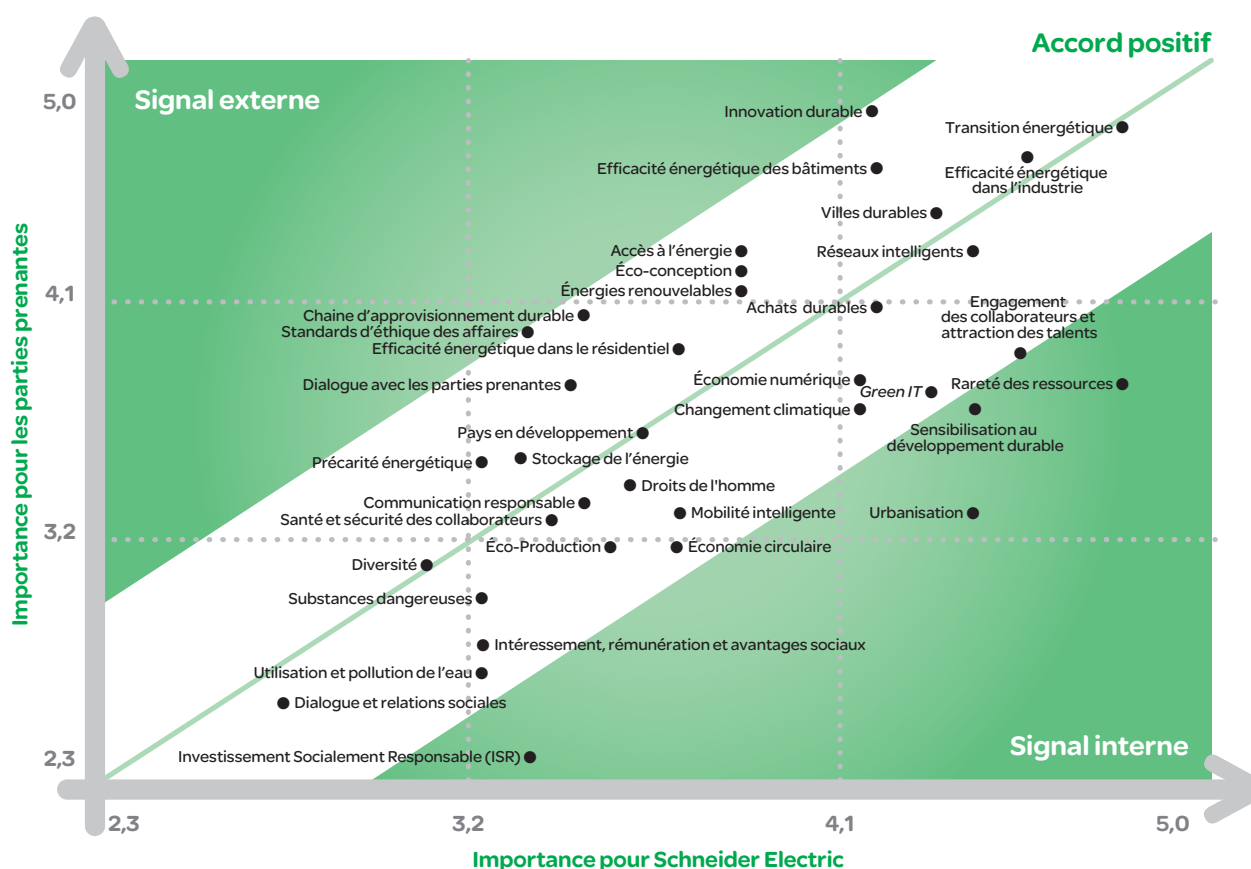
En 2013, Schneider Electric a conduit une analyse de matérialité⁽¹⁾ en interrogeant des parties prenantes externes (clients, médias, distributeurs, organisations internationales, experts, etc.), ainsi que des directeurs et responsables au sein du Groupe (Environnement, Opérations Industrielles, Finance, Ressources Humaines, Business, etc.). Six différentes nationalités étaient représentées chez les participants et 37 % des répondants étaient des femmes pour 63 % d'hommes. 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. 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 mette à jour sa démarche de développement durable au regard des attentes des parties prenantes clés. Notamment, la matrice de matérialité a été l'une des sources utilisées pour concevoir le baromètre 2015-2017 et confirmer les thématiques à traiter dans le Document de Référence 2014.

Principaux enseignements

La matrice ci-dessous montre les résultats de l'analyse. 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 l'engagement des employés, la rareté des ressources et l'économie numérique.

Le baromètre Planète & Société, sur la période 2012-2014, couvre, par des indicateurs chiffrés et des objectifs à trois ans, en partie les enjeux identifiés comme importants par cette analyse : l'efficacité énergétique, l'accès à l'énergie, les pays en développement, l'éco-conception, les achats durables, l'attraction et l'engagement des employés, la sensibilisation au développement durable, la rareté des ressources, le changement climatique. Il fait en partie défaut sur les sujets suivants : l'innovation durable, les énergies renouvelables, le *green IT*, l'éco-production, l'économie circulaire, les droits de l'homme, et certains sujets en lien avec le métier de Schneider Electric (transition énergétique, efficacité énergétique dans l'industrie, dans le bâtiment, dans le résidentiel, villes durables, mobilité intelligente, réseaux intelligents, urbanisation, économie numérique, stockage de l'énergie). Ces sujets font toutefois l'objet de communications par d'autres canaux (Document de Référence notamment).

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	2014	2013	2012	2011
Performance globale du baromètre (note sur 10)		9,52	7,51	6,42	3,00
Planète					
Carbone	1. 10 % de réduction des émissions de CO ₂ dans les transports	16 % ▲	16,7 %	14,8 %	-
Produits & Solutions	2. 75 % de notre chiffre d'affaires sur les produits est réalisé avec <i>Green Premium</i>	79 % ▲	68,7 %	65,5 %	63 %
Énergie	3. 10 % d'économies d'énergie	13 % ▲	8 %	6,1 %	-
Économie					
Croissance verte	4. + 7 pts de croissance avec les partenaires « EcoXpert » par rapport à celle du Groupe	10,48 pts	1,28 pt	7,6 pts	-
Accès à l'énergie	5. 1 million de foyers de la Base de la Pyramide connectés	1 095 806 ▲	695 685	344 441	-
Fournisseurs	6. 90 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	63 % ▲	18,8 %	7,8 %	-
Notation	7. 3 indices éthiques boursiers majeurs choisissent Schneider Electric	3 ▲	3	3	3
Lieu de travail	8. 300 sites reconnus « Cool site »	355 ▲	224	-	-
Société					
Sécurité	9. 30 % de réduction du « Medical Incident Rate » (MIR)	- 61 % ▲	- 47 %	- 23 %	-
Engagement	10. 63 % de résultat de notre « Employee Engagement Index »	61 % ▲	60 %	55 %	-
Diversité	11. 30 % de femmes dans notre pool de talents (~ 2 500 personnes)	28 % ▲	28 %	27 %	23 %
Formation	12. 1 jour de formation par an pour chaque salarié	79 % ▲	67 %	-	-
Accès à l'énergie	13. 30 000 personnes du BoP formées aux métiers de l'énergie	60 232 ▲	32 602	10 517	-
Communautés	14. 300 missions réalisées via l'ONG « Schneider Electric Teachers »	460 ▲	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 2014 audités.

Processus de sélection et de priorisation des engagements

Le baromètre Planète & Société est le tableau de bord du développement durable chez Schneider Electric depuis 2005. Pour avoir un impact significatif et initier un changement durable, une mesure de la performance est nécessaire. Voilà pourquoi Schneider Electric définit des objectifs précis et mesure ses résultats chaque trimestre. Les plans d'action du baromètre sont menés à l'échelle du Groupe.

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 au Groupe de répondre à ses enjeux de développement durable et progresser 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.

Le Groupe tente de prouver au quotidien qu'intérêts économiques, écologiques et sociaux sont convergents.

À chaque programme d'entreprise, le Groupe définit un nouveau baromètre Planète & Société. Les plans de progrès sont construits suite à un exercice d'identification des enjeux de développement durable, à partir d'apports externes, principalement les évaluations et notations reçues ainsi que la matrice de matérialité, d'une concertation avec les départements directement concernés par les plans de progrès identifiés et, en 2014, d'une consultation au sein de l'entreprise des *sustainability fellows* (voir p. 49) et des

« sustainability leaders » désignés par chaque membre du Comité Exécutif. 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. Ce Comité regroupe trois membres du Comité Exécutif : Stratégie, Ressources Humaines et Opérations Industrielles.

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 ;
- les plans de progrès évoluent, de nouveaux indicateurs plus innovants ou adaptés se mettent en place couvrant le même sujet ; les anciens indicateurs continuent si besoin d'être suivis en interne ;
- les plans de progrès sortent du baromètre, c'est le cas des indicateurs qui ont atteint un seuil ; ils continuent si besoin d'être suivis en interne ;
- des plans de progrès répondant à de nouveaux enjeux se mettent en place.

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. 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.

Les résultats trimestriels du baromètre sont supervisés en Comité Exécutif de Développement Durable qui décide des actions correctives éventuellement nécessaires pour atteindre les objectifs. Ce Comité se réunit deux à trois fois par an.

Voir également les **critères du baromètre Planète & Société dans la rémunération variable page 88.**

Le tableau présenté ci-dessus montre la performance de développement durable de Schneider Electric en 2014. Au lancement du baromètre le 1^{er} janvier 2012, la note globale était de 3,00/10. À fin 2014, elle a dépassé son objectif de 8/10 et atteint 9,52/10.

Communication des résultats du baromètre Planète & Société

Le baromètre Planète & Société est diffusé via les canaux suivants :

- les communiqués de presse extra-financiers trimestriels et les résultats trimestriels financiers et extra-financiers du Groupe ;
- le site web et l'Intranet de Schneider Electric ;

- les « *Webradios* », qui informent les *sustainability fellows* (voir p. 49) sur la performance et les réalisations du trimestre en développement durable et font le point sur des thématiques clés de développement durable.

Les résultats annuels extra-financiers sont présentés en même temps que les résultats financiers du Groupe par Jean-Pascal Tricoire, afin de marquer l'engagement du Groupe d'inscrire le développement durable dans la stratégie de long terme de l'entreprise. En outre, depuis 2014, les résultats trimestriels du baromètre sont présentés en même temps que les informations financières trimestrielles par Emmanuel Babeau, auprès des investisseurs institutionnels.

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 la sélection des indicateurs, et de partager les progrès réalisés ou les difficultés rencontrées de manière transparente.

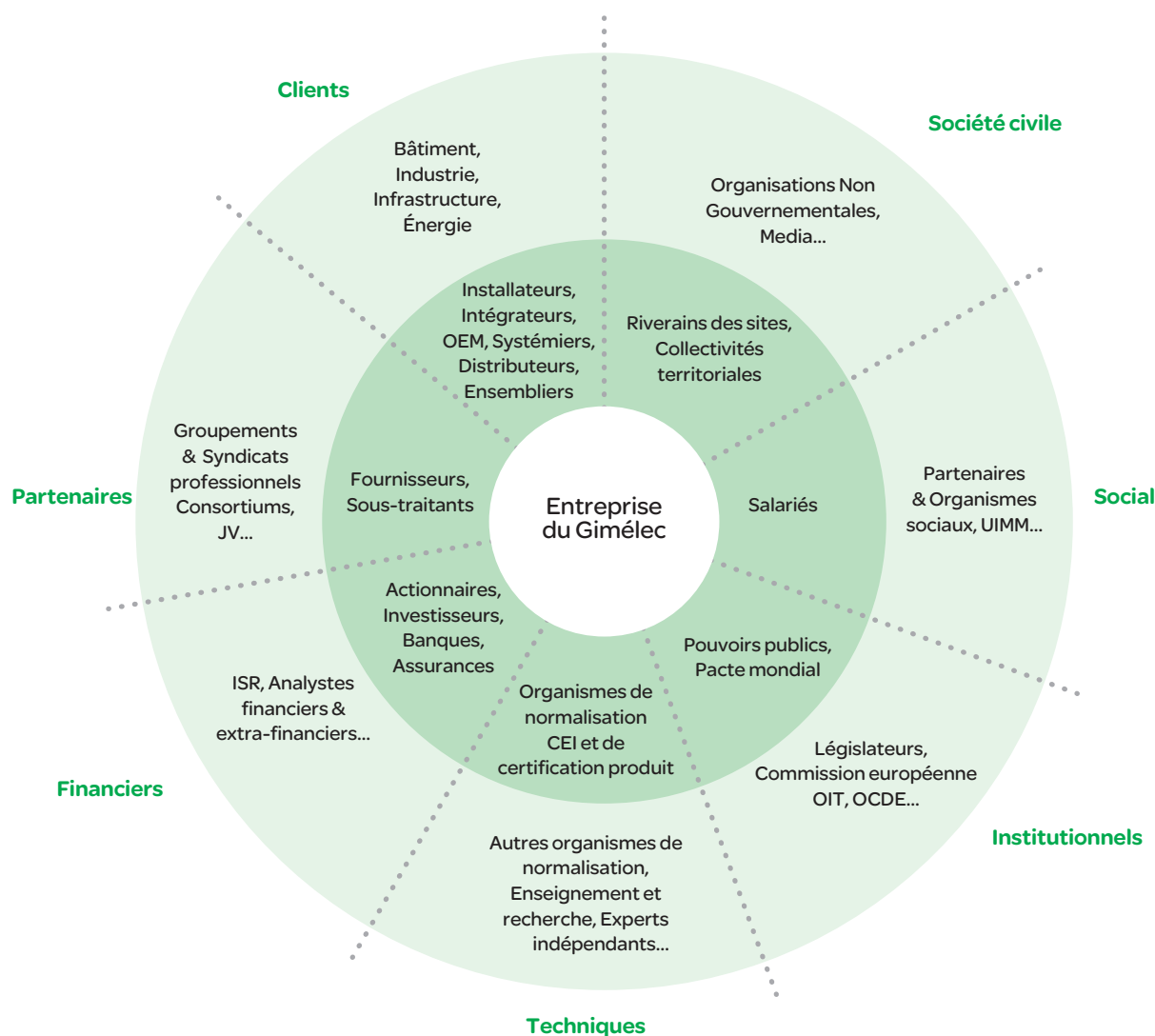
Le baromètre Planète & Société est également un outil permettant au Groupe d'anticiper et de gérer ses risques de développement durable d'une manière efficace en mobilisant les acteurs clés autour d'objectifs précis et mesurés, et de résultats fiables. Les indicateurs du baromètre sont audités annuellement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



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 en France 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 conception du

Document de Référence et de la plaquette de présentation du Groupe (Rapport de Stratégie et Développement Durable), à la mise en place de nouveaux plans de progrès, tout au long du programme d'entreprise ainsi que lors de la conception du baromètre Planète & Société tous les trois ans.

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

Le tableau ci-dessous présente les principaux canaux de dialogue avec les parties prenantes. Il n'est pas exhaustif.

Partie prenante	Modalités du dialogue	Département
Clients	- Enquêtes trimestrielles de satisfaction des clients - Programmes de co-innovation - Publication en ligne des informations environnementales des produits	Qualité, Satisfaction Clients, R&D, Ventes, Écoconception
Financiers	- Conférences téléphoniques trimestrielles de présentation de l'information financière et extra-financière, rencontres et réunions plénières - Rencontres régulières avec les actionnaires individuels - Lettres trimestrielles aux actionnaires - Réponse aux questionnaires de notation extra-financière - Rencontres individuelles avec les analystes ISR - Réponse aux questions des analystes ISR	Finance, Secrétariat du Conseil, Développement Durable
Partenaires	- Rencontres acheteurs/fournisseurs - Journée fournisseurs - Processus de qualification des fournisseurs - Sensibilisation au Pacte Mondial et à l'ISO 26000 - Participation aux commissions et groupes de travail sur le développement durable des groupements professionnels	Achats, Environnement, R&D, Activités, Développement Durable
Social	- Enquêtes semestrielles de satisfaction des collaborateurs - Dialogue social avec les organes de représentation du personnel - Webradios développement durable	Ressources Humaines, Développement Durable
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, 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 d'Accès à l'énergie

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

Schneider Electric estime que tous ses salariés doivent être conscients des grands enjeux liés au développement durable et être des 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 réseau social interne *Spice* récemment 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, fin 2014, 6 500 *Sustainability Fellows*.

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 (donnée 2013).



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 : <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD), Pacte Mondial des Nations unies, Chambre de commerce internationale (Commission environnement). France : membre du conseil d'administration de l'Orse (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises) et du Forum français du Pacte Mondial. Depuis 2013, Jean-Pascal Tricoire est Président du Pacte Mondial France.
Énergie/Efficacité énergétique	International : <i>Alliance to Save Energy</i> (Efficacité énergétique), <i>Clinton Climate Initiative</i> (Bâtiments), <i>Green Grid</i> (Technologie de l'information), <i>The 2°C Challenge Communiqué</i> (<i>Corporate Leaders Network for Climate Action</i> , CLN), eu.bac (<i>the European association for building automation and controls</i> – efficacité énergétique des bâtiments), <i>Caring for climate</i> (Pacte mondial). France : EpE (Entreprises pour l'environnement), Conseil national de la transition énergétique, signataire de la Charte Plan bâtiment durable, Shift project, Promodule, Société de financement de la transition énergétique, membre du conseil d'administration de l'Avere (Association véhicule électrique), IFPEB (Institut français pour la performance énergétique du bâtiment), Pacte écologique de Nicolas Hulot, Grenelle de l'Environnement.
Smart grids	<i>Research Triangle Cleantech Cluster</i> (Raleigh, Caroline du Nord), <i>Grid Edge Executive Council</i> (<i>Greentech Media</i>), <i>Fort Collins</i> (Colorado) <i>Cleantech Cluster</i> , <i>Tenerdis Energy Cluster</i> (France), , <i>OpenADR Alliance</i> , <i>Smart Energy Demand Coalition</i> (SEDC), <i>Peak Load Management Alliance</i> , <i>North American Electric Reliability Council</i> (NERC) <i>Functional Model Demand Response Advisory Team</i> , <i>NEMA Smart Grid Council</i> , <i>IEEE (T&D and Power and Electronics Society)</i> , <i>Association of Energy Service Professionals</i> (AESP), <i>Association for an Energy Efficient Economy</i> (AEEE), <i>Pacific Northwest Demand Response Program</i> , groupe de travail <i>Smart grid</i> du Capiel (Association européenne des constructeurs d'équipements électriques basse tension), groupe de travail Infrastructure d'Orgalime, <i>Electric Drive Transportation Association</i> (EDTA), <i>Bay Area Climate Collaborative</i> (SF Bay), <i>NEMA Distribution Automation Section 8DA</i> , groupe de travail <i>Smart grid</i> de T&D Europe (<i>European Association of the Electricity Transmission and Distribution Equipment and Services Industry</i>), <i>European Smart grid task force</i> de la Commission européenne.
Smart cities	International : <i>European Innovation Partnership for Smart Cities and Communities</i> , <i>Urban Infrastructure Initiative</i> menée par le WBCSD. France : groupe de travail <i>Smart cities</i> de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées).
Accès à l'énergie	International : cosignataire d'un livre blanc pour le WBCSD (<i>World Business Council for Sustainable Development</i>) sur les solutions <i>business</i> permettant l'accès à l'énergie pour tous, première publication importante de l'initiative Accès à l'énergie du WBCSD, copilote du groupe <i>Low carbon electrification in remote areas</i> , <i>Sustainable Energy for all</i> (Nations unies), Club ER, <i>Alliance for rural electrification</i> . France : partenaire de la Chaire Social Business/Entreprise et Pauvreté d'HEC.
Diversité	International : signataire des <i>Women's Empowerment Principles</i> (WEP) des Nations unies. France : Charte de la diversité, Accord en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes, Label Egalité professionnelle H/F, Charte de la parentalité, Accord handicap, Accord sur le dispositif intergénérationnel, Accord sur l'apprentissage, Convention cadre emplois d'avenir, Convention entreprises et quartiers.
Politique sociale	Observatoire social international.
Éducation	International : programme de formation aux métiers de l'énergie pour des personnes défavorisées, en partenariat avec des centres de formation professionnelle locaux et/ou des organisations nationales ou internationales à but non lucratif. France : école Paul-Louis Merlin, accords-cadres avec le Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, partenariats avec le réseau de formation continue de l'UIMM, réseau Ingénieurs Pour l'Ecole (IPE), retenu par le Ministère de l'éducation nationale pour le projet École Numérique.
Éthique	International : <i>Transparency International</i> , Cercle éthique des affaires.
Biodiversité	Livelihoods : fonds de compensation carbone au service de la biodiversité et des communautés rurales.
Mécénat	Schneider Electric est 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.

Thème	Engagement
Normalisation	Avec plus de 100 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 des installations et équipements électriques et la transparence des allégations environnementales. Il assure notamment les présidences du Comité Électrotechnique français ; il est membre de l'IEC (Commission électrotechnique internationale), et participe notamment activement à la normalisation dans les <i>smart grids</i>, en particulier dans le domaine de l'automation des entreprises de production et de distribution d'électricité (<i>Power Utility Automation</i>) ; du Cenelec (Comité européen de normalisation électrotechnique) où il pilote notamment la définition des normes et la feuille de route de normalisation sein du Groupe de coordination des <i>smart grids</i>, ainsi que le Groupe de normalisation des interfaces entre les <i>smart buildings</i> et les <i>smart grids</i> ; et du Comité français de normalisation environnementale. Il est par ailleurs membre du <i>Council Board</i>, du <i>Conformity Assessment Board</i> et du système IECEE de l'IEC. Il préside quelques comités techniques à l'ISO (<i>International Standardization Organization</i>). Schneider Electric préside de nombreuses commissions de normalisation françaises hébergées par l'Afnor (Association française de normalisation). Il est notamment largement engagé dans le groupe de travail sur le développement durable et dans les travaux sur l'utilisation rationnelle de l'énergie. Depuis février 2007, Schneider Electric représente la France au Comité consultatif sur les aspects environnementaux de l'IEC (ACEA – <i>Advisory Committee for Environmental Aspects</i>). L'ACEA a pour mission de conseiller et de coordonner les travaux de l'IEC sur les problèmes relatifs à l'environnement. Le Groupe participe également au Comité consultatif sur l'efficacité énergétique (ACEE - <i>Advisory Committee for Energy Efficiency</i>) créé en 2013.

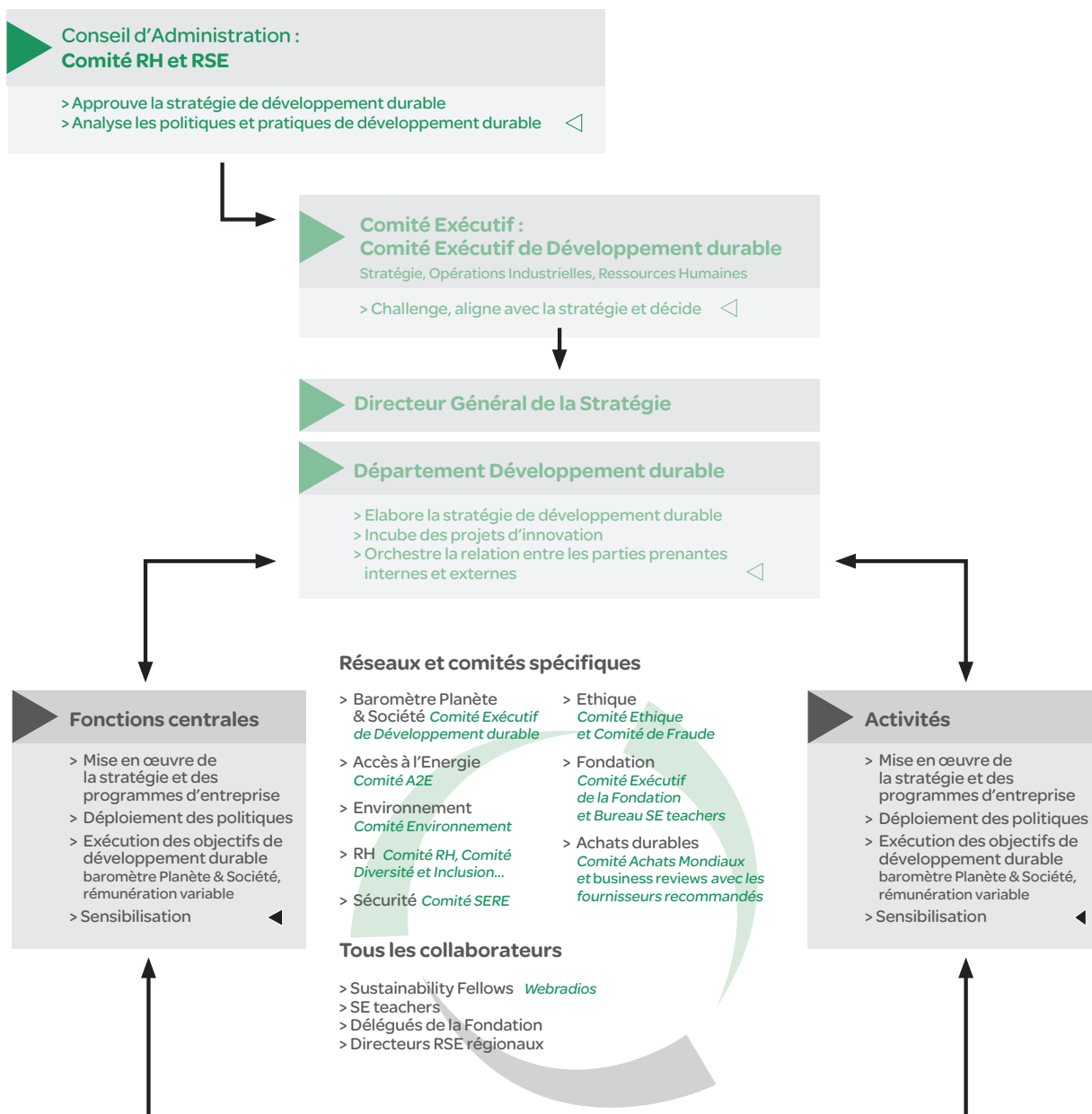


1.4 Une gouvernance développement durable intégrée et transverse

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, et comment le développement durable est intégré dans les processus et les organismes qui élaborent et exécutent la stratégie du Groupe.

Voir également les **critères du baromètre Planète & Société dans la rémunération variable** page 88.



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 62-65) ;
- responsabilité sociétale, avec notamment la Fondation Schneider Electric ainsi que des programmes de développement local économique et social (cf. pages 95-100) ;
- accès à l'énergie, avec la responsabilité du programme d'Accès à l'énergie (cf. pages 91-95) ;
- 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 46-47).

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

(cf. page 67).

L'organisation des Ressources Humaines

(cf. page 77).

Le conseil d'administration

En 2013, le conseil d'administration a décidé d'étendre les compétences du comité de rémunération aux questions de responsabilité sociale de l'entreprise. Depuis 2014, la RSE est portée par un comité spécifique : le comité des ressources humaines et responsabilité sociale.

Le Comité Exécutif Développement Durable

Depuis 2010, les trois membres du Comité Exécutif chargés des Ressources Humaines, 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 64).



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 61 « 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 61 « 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 obtenait la note B+ jusqu'en 2013 au regard du GRI 3.1. En 2014, le Groupe a initié un alignement avec le GRI 4. Le tableau de correspondance de ses indicateurs avec ceux proposés par le GRI est disponible sur son site Internet.

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'inscrit : 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

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.

Nos *Principes de Responsabilité*, publié pour la première fois en 2002 et mis à jour en 2009 puis en 2013, est un document synthétique inspiré des 10 principes du Pacte Mondial, de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et des normes énoncées par l'Organisation Internationale du Travail et par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique. 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.

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 et en 2013, 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.

Voir pages 62-65 pour plus de détails sur l'Éthique et la 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.

1.6 Notations et récompenses

Les évaluations des principales agences de notation en développement durable 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.

Dans le Rapport Ipreo *SRI Leaders Index Fall 2014*, Schneider Electric était la troisième entreprise mondiale (ex-aequo) ayant le plus de fonds ISR dans son capital (148 fonds).

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 2014, Schneider Electric figure dans les trois indices boursiers éthiques visés par le baromètre, sa notation progresse dans le CDP et il est premier de son secteur dans le DJSI pour la deuxième année consécutive.

Indices Dow Jones Sustainability (DJSI) Monde et Europe : Industry Leader

Schneider Electric fait partie de l'édition 2014-2015 du DJSI Monde et DJSI Europe. L'évaluation pour cette famille d'indices est assurée par RobecoSAM, une société de gestion d'actifs indépendante basée en Suisse.

Pour la deuxième année consécutive, Schneider Electric est premier de son secteur.

Carbon Performance Leadership Index (CPLI) : member de la « Liste A »

Schneider Electric a été retenu pour la 4^e année consécutive dans le CPLI, parmi 187 entreprises sélectionnées pour leur engagement et leurs plans d'action de lutte contre le changement climatique, dont dix entreprises françaises.

Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI) : 99/100

Avec une note de 99/100, Schneider Electric fait partie des entreprises sélectionnées dans le CDLI pour leur compréhension des enjeux liés au changement climatique, dont 24 entreprises françaises.

Indices Euronext Vigeo

Fin 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. La composition des indices est actualisée deux fois par an, en juin et décembre, sur la base des opinions de Vigeo réalisées tous les 18 mois environ. Au 1^{er} décembre 2012, Schneider Electric a été sélectionné dans les trois indices Euronext Vigeo World 120, Euronext Vigeo Europe 120 et Euronext Vigeo France 20. Schneider Electric a été évalué de nouveau fin 2013. Au 1^{er} décembre 2014, Schneider Electric fait partie de l'indice Euronext Vigeo Europe 120, du nouvel indice Euronext Vigeo Eurozone 120, et de l'indice Euronext Vigeo France 20.

Autres indices

En 2014, Schneider Electric fait notamment partie des indices :

- indices *MSCI Global Sustainability*, *MSCI Global SRI*, *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 2014

Parmi les reconnaissances reçues en 2014 en matière de développement durable, le Groupe distingue les principales suivantes :

- **Global 100 most sustainable corporations** : Schneider Electric atteint la 9^e place en janvier 2015 du classement établi par Corporate Knights Inc., contre la 10^e en janvier 2014 et la 13^e en janvier 2013.
- **Ethisphere** : Schneider Electric fait partie des 100 entreprises les plus éthiques suivant le classement établi par Ethisphere, pour la quatrième année consécutive en mars 2014 (et en mars 2015 pour la cinquième année)
- **Universum rankings - Global top 50 World's Most Attractive Employers** : en 2014, Schneider Electric fait partie des 50 entreprises mondiales les plus attractives auprès des étudiants des écoles d'ingénieurs.
- **World's Most Admired Companies** : Schneider Electric s'élève à la 7^e place de son secteur (*Electronics*), dans ce classement publié par le magazine Fortune.
- **Newsweek Green Ranking 2014** : Schneider Electric est la 10^e entreprise la plus verte au monde du classement établi par Newsweek.
- **Label Relations fournisseurs responsables** : le 6 mai 2014, Schneider Electric France a obtenu ce label pour une durée de trois ans (sous réserve de satisfaire aux évaluations annuelles de suivi).
- **Prix nationaux** : Au Mexique, prix RSE 2014 du Centre mexicain de philanthropie (Cemefi), prix de l'entreprise inclusive du ministère du travail pour deux usines, reconnaissance par Forbes Mexico parmi les 36 entreprises les plus respectueuses de l'environnement ; au Brésil, Top 3 de son secteur dans le Guide de Développement Durable du magazine Exame, le magazine de business brésilien le plus répandu, parmi 200 entreprises postulantes, et Prix du fournisseur le plus responsable de CEMIG, la deuxième plus grande compagnie d'électricité au Brésil, parmi 80 finalistes, grâce au projet de l'entreprise qui aide les PME à identifier des réductions d'émissions dans leurs installations ; Top Employeur 2014 et 2015 en France ; en Chine, Prix des Entreprises les plus respectées 2013-2014 par le magazine chinois Economic Observer qui récompense notamment la RSE, la promotion de l'économie verte en Chine et les affaires dans l'efficacité énergétique et les technologies innovantes, Prix de la meilleure technologie environnemental pour la huitième « Responsabilité Globale - Chine action » par le magazine China Business News.





> 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, *smart grid*, villes durables, 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.

2.1 En bref

Contexte et ambition

Le changement climatique est l'un des enjeux majeurs du XXI^e 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 CO₂.

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 CO₂. 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 SF₆, 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	2014	2013	2012	2011
1. + 7 pts de croissance avec les EcoXperts par rapport à celle du Groupe	10,48 pts	1,28 pt	7,6 pts	-
2. 90 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	63 % ▲	18,8 %	7,8 %	-
3. Trois indices éthiques boursiers majeurs choisissent Schneider Electric	3 ▲	3	3	3

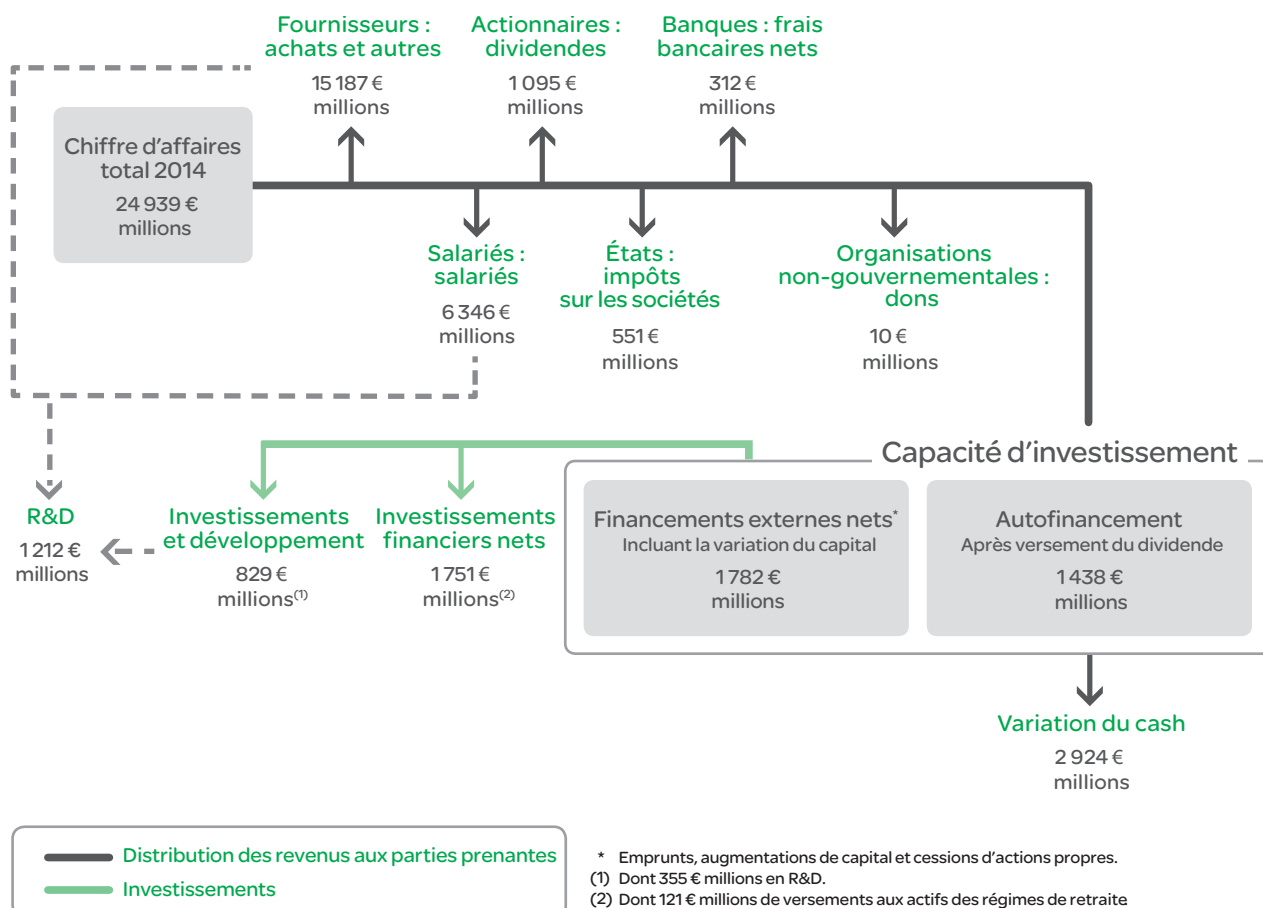
La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.

▲ Indicateurs 2014 audités.

Se reporter aux pages 101 à 104 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (page 58 pour l'indicateur 1, 61-62 pour l'indicateur 2, 54-55 pour l'indicateur 3).

Distribution des revenus

Chaque année depuis neuf ans, Schneider Electric publie un schéma de la répartition 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.





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 toutes 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 devrait avoir de graves conséquences 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. L'augmentation des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie pourrait atteindre 23 %, alors même qu'il faudrait parvenir à les abaisser de 27 % pour satisfaire aux objectifs écologiques de la planète. Le mix énergétique doit évoluer et la part des énergies renouvelables passer de 13 à 18 % du total.

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 environnementale, tout en améliorant constamment la fiabilité, la sécurité et la performance de leurs logements, de leurs bâtiments, de leurs sites et de leurs équipements.

Afin de s'assurer d'atteindre les objectifs en termes d'efficacité énergétique et d'évolution du mix énergétique vers une plus grande part des énergies renouvelables, Schneider Electric propose un portefeuille innovant et compétitif de produits, systèmes, services et logiciels pour aider ses clients.

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 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 consommation d'énergie mondiale 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 services publics et 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 tels que :

- produits : variateurs de lumière, minuteriers, contrôle du chauffage et de la climatisation, variateur de vitesse pour moteur, etc. ;
- systèmes : gestion technique des bâtiments, contrôle de l'éclairage, supervision des processus, production d'énergie à partir de sources renouvelables et micro-réseaux ;
- services : audits énergétiques, études des systèmes électriques, optimisation des achats d'énergie, participation à des programmes d'effacement, etc., jusqu'à l'exploitation externalisée de systèmes électriques ;
- logiciels : analyse des données, supervision à distance, gestion intégrée des flux énergétiques sur plusieurs sites, ainsi que logiciel d'exploitation et communications nécessaires aux services publics et aux grands utilisateurs pour exploiter les réseaux électriques, 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 forte croissance 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 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 compétitives d'efficacité énergétique et de gestion des flux d'énergie des réseaux de services publics, 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 architecture 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 plus grand 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 et les inquiétudes par rapport au changement climatique ont conduit de nombreux pays à repenser leur stratégie énergétique et à faire évoluer leur mix en la matière. Les sources d'énergies renouvelables connaissent une croissance rapide, même si elles représentent encore une modeste part de la production totale d'énergie. Micro-réseaux, véhicules électriques et stockage énergétique poursuivent leur déploiement sur les réseaux des utilisateurs finaux.

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 couvrent la production de masse, la production distribuée, l'exploitation du réseau de distribution et l'intégration des énergies renouvelables ; du côté de la demande, efficacité au sein des entreprises et logements, intégrant les résidences, bâtiments, installations industrielles et centres de données informatiques, 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 : ADMS (*Advanced Distribution Management System*) classé n° 1 du secteur par des analystes indépendants, contrôle et automatisation des sous-stations (entre réseaux haute et moyenne tensions et 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, processus et contrôle.

Selon les projections de l'Agence Internationale de l'Énergie (*World Energy Outlook* 2013), la part des énergies renouvelables pourrait passer de 13 % en 2011 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 CO₂. 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, implique 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 et matérielles 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 plus 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, tous ces systèmes étant hautement intégrés pour partager des données importantes et générer, au bout du compte, de la valeur :

- 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, de gestion des eaux pluviales, de 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 de gestion, prévisions météorologiques intelligentes, système d'information sur la gestion de l'énergie et de l'environnement.

Offre de récupération des équipements contenant du SF₆

Depuis 2009, Schneider Electric cherche à créer des filières de récupération du gaz SF₆ pour ses produits arrivés en fin de vie dans le monde entier. Le SF₆ 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 SF₆ lors de la fabrication de nouveaux produits.

Néanmoins, depuis le début des années 2000, les premiers appareils contenant du gaz SF₆ 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 SF₆ arrivés en fin de vie et d'en extraire intégralement le gaz pour le recycler.

Schneider Electric a structuré et renforcé la solidité de ses offres commerciales autour du programme « EoL » grâce à des partenariats avec des titulaires de licences pour déchets dangereux et autres entreprises de recyclage.

À fin 2014, 15 pays ont 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), l'Irlande, les Pays-Bas et le Mexique (2013), Singapour et le Costa Rica (2014). L'objectif 2014 est atteint ; en 2015, un objectif de 2 pays supplémentaires a été fixé. En outre, dans le cadre du baromètre Planète & Société, un objectif de récupération de 120 000 tonnes d'équivalent CO₂ a été inscrit sur la période 2015-2017.

La Norvège a mis en place une filière de récupération publique en 2001. Le recyclage du gaz SF₆ 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 du nombre de pays.

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 ECOFITTM (remplacement d'anciens appareils par de nouveaux appareils plus performants).

Le rejet du gaz SF₆ 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 près de 12 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.

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. Dans ce cadre, Schneider Electric vise le *conflict-free*.

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.

Il 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 349 audits de ce type en 2014. Cette année, le processus lié à la qualification des fournisseurs a été revu afin de renforcer les critères environnementaux autour des règlements et directives REACH et RoHS. Le Groupe a par ailleurs conçu et mis à disposition des entités un *e-learning* qui reprend les attentes sur ces domaines et caractérise les documents et preuves à obtenir des fournisseurs audités.

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 par une tierce partie est un des points clés du pilier développement durable. En 2012-2014, le Groupe ambitionnait 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 2014, 63 % des fournisseurs recommandés avaient réussi le processus d'évaluation indépendant. Cet indicateur du baromètre Planète & Société est intégré dans la rémunération variable du personnel de la fonction Achat recevant un bonus.

Ce processus d'évaluation exige que les fournisseurs mettent en place un plan d'action corrective. Les éléments d'évaluation sont à présent partie intégrante des *business reviews* programmés entre les acheteurs et les fournisseurs, sur une base trimestrielle à annuelle en fonction des fournisseurs. Ce suivi suppose une amélioration de la part du fournisseur.

En 2014, le processus d'évaluation a permis de détecter 32 fournisseurs présentant une performance insuffisante dans le domaine du développement durable. Des plans d'action ont été engagés pour tous. La moitié de ces plans d'action ont été clôturés avant la fin de l'année : 5 de ces fournisseurs ont été rétrogradés et tous les autres font l'objet d'un suivi étroit. À noter que trois fournisseurs qui avaient une performance insuffisante à mi-année ont rapidement mis en place les actions correctives sur les points critiques identifiés par l'évaluation et ont ensuite souhaité être réévalués. Cette réévaluation a confirmé les améliorations





implémentées. Ce travail chez les fournisseurs s'est accompagné d'une sensibilisation accrue chez les acheteurs.

Outre les évaluations externes, nous avons défini des situations « hors limites » que sont :

- les pollutions environnementales ;
- les risques sur la sécurité des employés ;
- le travail des enfants.

Ces situations ont été identifiées comme des enjeux matériels dans notre chaîne d'approvisionnement et des cas inacceptables pour un fournisseur de Schneider Electric. Lors de ses visites sur le site d'un fournisseur, chaque acheteur 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 par le processus spécifique défini.

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 questionner les fournisseurs recommandés lors des *business reviews* (qu'ils soient évalués par un tiers ou non).

Pour les situations hors limites, Schneider Electric a privilégié une approche de formation de type « pratique », fondée sur des études de cas, pour s'assurer que les acheteurs ont une bonne compréhension des situations qui sont inacceptables au regard des normes du Groupe. 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, sur son site web.

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.

Le 6 mai 2014, Schneider Electric France a obtenu le label « Relations fournisseurs responsables » pour une durée de trois ans (sous réserve de satisfaire aux évaluations annuelles de suivi).

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 2014

Une Journée mondiale des fournisseurs a été organisée en septembre 2014 à Shanghai. Cette journée, destinée aux fournisseurs « préférés » du Groupe, a souligné l'importance accordée par Schneider Electric au développement durable. Lors de cette opération, Schneider Electric a une nouvelle fois récompensé ses fournisseurs les plus performants, notamment dans la catégorie responsabilité environnementale et sociétale, en leur remettant un trophée. Cette année, un atelier de travail était spécifiquement consacré aux aspects environnementaux. Lors de cet atelier, Schneider Electric a partagé sa vision et ses attentes en matière environnementale. Cet événement a donné lieu à de très riches échanges et a montré l'importance attachée au développement durable par nos fournisseurs.

2.4 Éthique et Responsabilité

En tant que société mondialisée, Schneider Electric pense que sa responsabilité va au-delà du respect des réglementations locales et internationales et s'attache à conduire ses activités de manière éthique, durable et responsable.

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.

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 170 000 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 et de processus communs. 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 dans une perspective de développement durable et responsable.

Un cadre de référence commun : Nos Principes de responsabilité

Nos Principes de Responsabilité est un document synthétique de quinze pages, publié pour la première fois en 2002 et mis à jour en 2009 puis en 2013, regroupant les engagements communs du Groupe envers ses salariés, ses partenaires, ses 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 à adopter. Ils sont complétés par des politiques globales et locales afin d'apporter une réponse précise aux spécificités légales et aux pratiques locales, ainsi que par des politiques sectorielles (achat, qualité, environnement, etc.).

Nos Principes de Responsabilité ont été élaborés dans le respect des 10 principes du Pacte Mondial des Nations unies, de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et des normes énoncées par l'Organisation Internationale du Travail et par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique, de telle sorte qu'ils adressent les enjeux liés au respect des Droits de l'Homme, aux conditions de travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Aujourd'hui, *Nos Principes de Responsabilité* sont traduits en 30 langues et communiqués à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et accessibles sur le site web officiel et sur l'Intranet du Groupe. Par ailleurs, une clause est ajoutée dans les contrats de travail des nouveaux arrivants pour s'assurer qu'ils ont pris connaissance de ce document lors de leur entrée chez Schneider Electric. En outre, à partir de 2015, tous les managers doivent signer un engagement formalisé de respect et de promotion de *Nos Principes de Responsabilité*. Enfin, ce déploiement est complété par une formation en ligne obligatoire et des journées de formation et de sensibilisation organisées régulièrement. Le déploiement d'une politique concernant le rôle des agents et des intermédiaires est prévu à partir de début 2015.

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, etc.),
 3. contacter le conseiller *Principes de responsabilité* de son entité opérationnelle ;
- un processus d'alerte guide les collaborateurs vers les bonnes instances :
 1. contacter son responsable hiérarchique, ou à défaut,
 2. utiliser les canaux internes existants (juridique, finance, RH, environnement, etc.), ou à défaut,
 3. Contacter le Comité de Fraude du Groupe via le système d'alerte professionnelle (accessible par Internet ou ligne téléphonique multilingue).

Quatre outils accessibles aux 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 (processus, équipes, contacts clés) et le document *Nos Principes de Responsabilité* accompagné des politiques globales s'y rattachant, ainsi que les actualités du programme.
 - Les questions les plus fréquemment posées (FAQ). Cet outil 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. L'objectif est qu'à la fin de la session, le salarié soit familiarisé avec *Nos Principes de Responsabilité* et capable de les transposer dans son cadre professionnel. À fin 2014, plus de 65 000 collaborateurs ont effectué le module. Une nouvelle fois, cette formation se classe à la première place des formations en ligne.
 - Des kits éducatifs à destination des managers. Ce nouvel outil, développé au cours de l'année 2014, présente des situations de dilemme éthique, recueillies auprès de salariés dont les expériences professionnelles ont enrichi les scénarios. Les managers sont invités à utiliser ces cas concrets pour animer des discussions autour de l'éthique avec leurs équipes au minimum une fois par trimestre ; l'objectif est de créer un espace de discussion libre et ouvert afin d'aborder des sujets complexes et s'assurer qu'aucun salarié ne reste seul face à ce type de questionnement.
- Deux thèmes sont particulièrement développés à travers ces kits :
- l'atteinte aux Droits de l'Homme, en particulier le travail des enfants, les conditions d'hygiène et de sécurité, et les problématiques de discrimination,
 - la lutte contre toute forme de corruption et de fraude financière, en particulier les conflits d'intérêts, le rôle des intermédiaires, et la manipulation comptable.

Le déploiement de ces kits est en cours, notamment dans les fonctions les plus exposées à ces problématiques d'ordre éthique. À fin 2014, 24 kits sont à disposition des managers, en particulier des fonctions les plus exposées aux risques éthiques.

Un système d'alerte professionnelle : la R&ED Line

Lorsqu'un salarié est victime ou témoin d'un dysfonctionnement éthique, un système d'alerte professionnelle est à sa disposition depuis 2012 pour lui permettre de remonter les informations qu'il détient. Ce système garantit la confidentialité des échanges et permet l'anonymat du lanceur d'alerte (sauf législation contraire).

En conformité avec les législations locales, ce système hébergé par une société indépendante propose des catégories d'alertes, un questionnaire, ainsi qu'un protocole d'échange d'information entre le lanceur d'alerte et la personne chargée de l'instruction. Chaque alerte est étudiée par le Comité de Fraude du Groupe, qui désigne le cas échéant un binôme chargé de l'investigation qui est constitué d'un Officier de Conformité et d'un investigateur issu du *Schneider Electric Bureau of Investigation* (cf. « Une organisation et des équipes dédiées »). En fonction des conclusions de l'investigation, le management procède à des sanctions ou exonérations. Chaque année un rapport détaillé contenant les statistiques (nombre et type d'alertes par géographie) est présenté



au comité d'audit et au Comité Exécutif du Groupe, qui valident les actions préventives et correctives à mener.

Sauf dispositions légales contraires, le système permet de faire remonter dans l'ensemble des pays où le Groupe opère, des alertes dans les domaines suivants : discrimination, harcèlement, sécurité, atteinte à l'environnement, concurrence déloyale, corruption, conflits d'intérêts, manipulation comptable, falsification de documents, délit d'initiés, vol, fraude, détournement de fonds.

113 alertes éthiques ont été remontées dans la R&ED line en 2014 : les 3/4 d'entre elles concernaient des fraudes potentielles de type financier/conflit d'intérêt ; le quart restant avait trait à des cas potentiels de discrimination/harcèlement/inéquité de traitement de collaborateurs.

Une organisation et des équipes dédiées

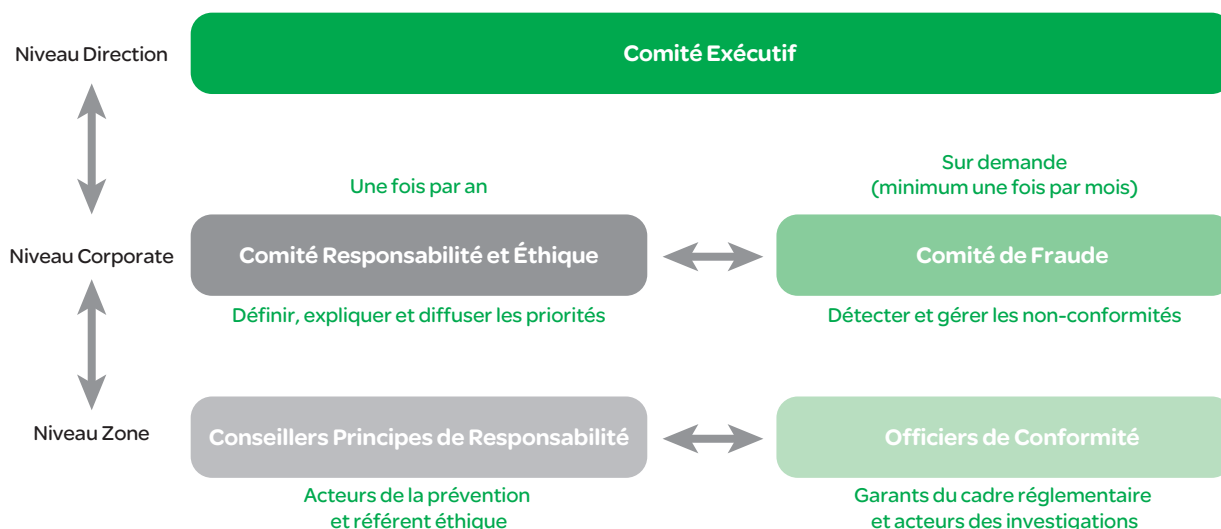
Le programme s'appuie sur la mise en place d'une organisation comprenant :

- un Comité Responsabilité & Éthique annuel chargé de définir les priorités du programme et la vision de l'entreprise en matière d'éthique ;

- un réseau de Conseillers *Principes de responsabilité* réunissant une trentaine de collaborateurs dans le monde dont une des missions est de conseiller les salariés faisant face à des dilemmes éthiques. Plus globalement, ils ont en charge le déploiement des actions de prévention du programme ;
- un Comité de Fraude dont la mission est de recueillir et d'investiguer les alertes reçues *via* la R&ED Line ;
- un réseau d'Officiers de Conformité rattachés à la Direction Juridique du Groupe dont la mission est de détecter et gérer les non-conformités aux processus définis, en cohérence avec les lois et les réglementations locales et avec *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 Responsabilité & Éthique 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 stratégique d'entreprise.



Mesure et efficacité du déploiement

Le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* fait 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. Les résultats de cette évaluation sont ensuite analysés par les équipes travaillant au service du programme afin d'aider les entités nécessitant un accompagnement et pour recueillir les bonnes pratiques auprès de celles ayant les meilleurs scores. Cette évaluation a été mise à jour récemment et entrera en application à partir de la campagne 2015. Elle servira désormais de base à l'indicateur « Éthique » figurant dans le baromètre Planète & Société 2015-2017 : « Toutes nos entités réussissent notre évaluation interne d'Éthique & Responsabilité ».

Les résultats 2014 montrent que 80 % des entités ont atteint un niveau de déploiement jugé satisfaisant ou très satisfaisant. Ce score est en progression par rapport aux résultats 2013 (73 %).

Protection des données personnelles

Schneider Electric a choisi de mettre en place un code de conduite sur la protection des données personnelles (Règles d'entreprise contraignantes ou *Binding Corporate Rules*), un cadre légal proposé par les Autorités de protection des données personnelles de l'Union européenne aux entreprises internationales.

Pour faciliter leur application et être effectives, ces règles doivent être visibles et compréhensibles par l'ensemble des entités. Ainsi une politique de protection des données personnelles, des sessions de formation, un module de *e-learning* et des fiches pratiques sont disponibles sur un espace collaboratif dédié.

Par ailleurs, le siège de Schneider Electric à Rueil Malmaison a célébré pour la troisième année la Journée de la Protection des

données personnelles le 28 janvier 2014 en organisant des animations pour sensibiliser son personnel à cette problématique.

Schneider Electric considère que le déploiement mondial d'une stratégie digitale doit impérativement concilier les objectifs économiques et le respect des droits fondamentaux des personnes, dont le droit à la protection des données personnelles et de la vie privée. Un *Data Privacy & Digital Committee*, composé de Directeur du programme de (Achat, Informatique, Sécurité, Ressources Humaines, Marketing, Juridique, Audit...) et d'Activités, a été créé pour assurer une gouvernance globale des données personnelles et veiller au respect de ce droit fondamental dans tous les projets digitaux.

Politiques dans les régions à haut risque politique

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 2014

Le Groupe est fier d'avoir été retenu par *The Ethisphere Institute* pour son indice 2014 *World's Most Ethical Companies* et ce pour la quatrième année consécutive (et en 2015 pour la cinquième année).

Schneider Electric fait partie des 144 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*.

2.5 Contrôle de la lutte anti-corruption

Démarche et plans d'action

Le Comité Responsabilité & Éthique, présidé par le *Chief Financial Officer & Deputy Chief Executive Officer*, a réitéré l'engagement fort et sans ambiguïté du Groupe à lutter contre toute forme de corruption dans le cadre de ses activités d'affaires, notamment par une série d'actions :

1. identifier des collaborateurs de haut niveau pour superviser le déploiement du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* dans toutes les fonctions et géographies du Groupe ;
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 ;

Réalisations 2014 et perspectives 2015

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

- la poursuite d'actions de communication et de sensibilisation avec pour la première fois l'organisation des *R&ED Days*, deux journées dédiées à l'éthique et à la responsabilité ayant eu lieu les 9 et 10 décembre 2014, respectivement journées internationales de la lutte contre la corruption et pour les Droits de l'Homme. Autour du slogan *I am R&EDy to say yes*, cinq pays pilotes (France, Mexique, Afrique du Sud, Russie, Chine) ont organisé des conférences et des ateliers autour desdits sujets. Cet événement a rencontré un franc succès et un vif intérêt auprès des collaborateurs, et sera renouvelé en 2015 à plus large échelle ;
- la poursuite du programme de formation des nouveaux entrants avec une mention spéciale pour les salariés venant d'Invensys, dont l'intégration est en cours, avec plus de 5 000 formés ;
- 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. Pour 2015, l'objectif est de poursuivre la constitution des kits éducatifs et d'assurer leur déploiement auprès des managers et de leurs équipes ;
- le réseau des Conseillers *Principes de responsabilité* a été étendu en 2014 et compte désormais une trentaine de membres, répartis par fonction et par géographie, ce qui permet à chaque collaborateur d'avoir à disposition au minimum deux conseillers. Les rôles et responsabilités de ces conseillers ont par ailleurs été revus et rendus plus opérationnels afin d'assurer le bon déploiement du programme. Pour 2015, l'objectif est d'animer ce réseau à fréquence plus resserrée par l'organisation de réunions trimestrielles afin d'échanger sur les bonnes pratiques et les actions de prévention à mettre en œuvre.

Deux actions retiendront l'attention en 2015 :

- la mise en œuvre des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux Droits de l'Homme et aux entreprises (principes dits « de Ruggie ») et notamment le renforcement des diligences raisonnables pour identifier, prévenir et atténuer les impacts des activités du Groupe sur les Droits de l'Homme ;
- l'intensification de la lutte contre toute forme de corruption dans les géographies les plus exposées.

3. s'assurer que toutes les politiques sont compatibles avec *Nos Principes de Responsabilité* ;
4. informer les collaborateurs des nouveaux standards et des procédures ;
5. mettre en œuvre des systèmes de suivi et d'audit ;
6. en cas d'atteinte aux principes éthiques, prendre les mesures correctives nécessaires, y compris la mise en œuvre de sanctions et le renforcement des procédures.

Le Groupe a une partie significative de son activité dans des pays considérés comme hautement exposés à la corruption par Transparency International. Par conséquent, un plan de prévention ciblé est en cours de déploiement.



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 2014 auprès des responsables hiérarchiques d'entités ainsi qu'auprès des collaborateurs de certaines fonctions plus exposées.

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

- 57 % des filiales africaines de Schneider Electric ont reçu des certificats de conformité anti-corruption délivrés par *Ethic Intelligence*, pour leurs activités sur le continent : Schneider Electric Egypte & Afrique du nord, Maroc, Afrique du Sud, et Conlog ; il s'agit là d'un travail majeur de Schneider Electric de lutte contre la corruption sur le continent africain et distinctif par la profondeur de son action ; l'objectif est d'avoir 100 % des filiales africaines certifiées ; cette initiative a vocation à être étendue à d'autres filiales sur d'autres continents ;
- depuis 2013, 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 supports de formation et de sensibilisation spécifiques ont été développés à l'attention d'un certain nombre de fonctions, telles que la fonction Achat ;
- 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 ;
- Schneider Electric est devenu membre de *Transparency International* en septembre 2014 pour promouvoir et renforcer l'intégrité dans les affaires ; *Transparency International* est une ONG de premier plan dont la mission est de stopper la corruption et promouvoir la transparence, la responsabilité et l'intégrité à tous les niveaux et à travers tous les secteurs ; le Groupe participe aux échanges inter-entreprises animés par l'ONG ;
- Schneider Electric participe activement au groupe de travail du Pacte Mondial réunissant les entreprises ayant le statut *Advanced* qui aborde de nombreux sujets dont la lutte contre la corruption ; il contribue aux échanges de bonnes pratiques organisés par *Ethic Intelligence* et par le Cercle Éthique des Affaires.

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

Ce chapitre traite des impacts environnementaux des activités industrielles et logistiques du Groupe (ses « Opérations industrielles »). Les produits, services et solutions de Schneider Electric permettant de réduire les impacts environnementaux des clients sont traités dans la partie 2 (page 58).

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 et connaissant 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 dans 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* (2012-2014) :

- 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 m² et quelques sites stratégiques (soit un total de 280 sites) représentant 89 % de la consommation totale du Groupe, et réduire de 10 % en trois ans l'intensité énergétique de ces sites (programme *Energy Action*) ;
- limiter les émissions fugitives de SF₆ à 0,65 % de la consommation de ce gaz sur ces sites ;
- réduire de 10 % les émissions de CO₂ liées au transport payé par le Groupe ;

- réduire la consommation d'eau de 10 % avec des plans d'action spécifiques pour les sites les plus consommateurs et ceux situés en zone de stress hydrique couvrant 62 % de la consommation globale du Groupe, 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 supérieur à 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 (éco-marque *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	2014	2013	2012	2011
1. 10 % de réduction des émissions de CO ₂ dans les transports	16 % ▲	16,7 %	14,8 %	-
2. 75 % de notre chiffre d'affaires sur les produits est réalisé avec <i>Green Premium</i>	79 % ▲	68,7 %	65,5 %	63 %
3. 10 % d'économies d'énergie	13 % ▲	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 2014 audités.

Se reporter aux pages 101 à 104 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (page 70 pour l'indicateur 1, 70-72 pour l'indicateur 2 et 68-69 pour l'indicateur 3).

Organisation

Au niveau *corporate*, le Directeur de l'Environnement, placé hiérarchiquement sous le Directeur des Opérations Industrielles (membre du Comité Exécutif), détermine la stratégie environnementale du Groupe.

Le réseau des responsables environnementaux est 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 ;
- pour la logistique : Le Directeur des Transports et ses équipes, au sein de la Direction des Opérations Industrielles, sont en charge de mesurer et réduire les émissions de CO₂ du fret au niveau du Groupe.

L'organisation régionale au sein de la Direction des Opérations Industrielles est la 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 300 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).

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 CO₂

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 2014, Schneider Electric a reçu une note de 99/100. 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.

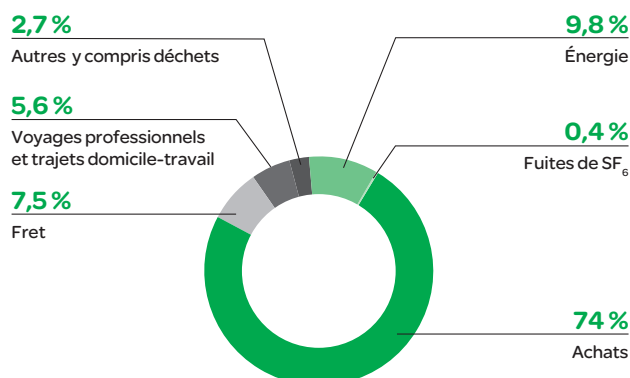
En 2013-2014, Schneider Electric a remis à jour son bilan carbone réalisé en 2011-2012, depuis l'activité de tous ses fournisseurs en amont jusqu'à l'activité logistique aval pour distribuer ses produits à ses clients.

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 est représentée par le fret routier. Les émissions dans les bâtiments du Groupe 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 SF₆ 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 CO₂ 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 SF₆ dans 12 pays. Les premiers appareils contenant du gaz SF₆ 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 SF₆ 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 CO₂. L'objectif de réduction de 30 000 tonnes par an (soit 90 000 tonnes sur la durée du programme) avait donc été dépassé.

Après le succès du programme d'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. La démarche du Groupe consiste à mesurer, contrôler et réduire les émissions de CO₂, 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 :

- s'est fixé un objectif plus ambitieux (à moins de 0,65 %) pour limiter les émissions fugitives de SF₆ sur les sites utilisant ce gaz dans la fabrication de nouveaux produits ;

- a confirmé dans le baromètre Planète & Société son objectif d'atteindre 10 % d'économies supplémentaires sur sa consommation énergétique ;
- a intégré un objectif dans le baromètre Planète & Société de 10 % d'économies de CO₂ dans les transports payés par le Groupe.

Tous les indicateurs et résultats sur les économies de CO₂ sont présentés p. 109-111.

Plans d'action

Actions de réduction des émissions de SF₆ et réalisations

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 SF₆ ; il y a également eu des améliorations de processus et de mesures sur certains sites particulièrement émetteurs.

De fin 2008 à fin 2014, le taux de fuite de SF₆ est passé de 4 % à 0,47 %, dépassant son objectif de 0,65 %.

En 2012, ce sont l'équivalent de 10 400 tonnes de CO₂ qui ont été évitées par rapport à 2011 (donnée corrigée du niveau de production) ; en 2013, 11 500 tonnes par rapport à 2012 ; et en 2014, 5 200 tonnes par rapport à 2013.

En parallèle, en 2014, 998,5 kg de gaz SF₆, soit 23 864 tonnes d'équivalent CO₂, ont été récupérés de produits en fin de vie auprès de clients dans le cadre du programme « EoL » (voir page 60).

Économies d'énergie

Les sites de Schneider Electric sont, dans l'ensemble, peu gourmands en énergie comparativement à des industries plus 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 de la consommation énergétique sur tous les sites du Groupe. Les objectifs sont de :

- réduire le gaspillage énergétique (électricité, gaz naturel et pétrole), et donc de réduire les coûts ;
- 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 de la consommation énergétique de ses sites (selon le bilan carbone de 2013). Depuis 2005, Schneider Electric se fixe des objectifs de réduction annuels et publie chaque année (en interne) la consommation énergétique de ses sites de production et logistiques dans le cadre du programme *Schneider Energy Action*. Le Groupe a atteint et, dans certains cas, dépassé son objectif de

(1) Le Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) est l'outil de comptabilisation des émissions d'équivalent CO₂ le plus utilisé 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.).

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* comprenait les objectifs suivants :

- réduction de la consommation énergétique de 10 % sur trois ans par rapport à 2011 ;
- *reporting* des factures énergétiques et mise en place du logiciel StruxureWare *Resource Advisor* pour tous les sites de plus de 5 000 m² ;
- mise en place de StruxureWare *Energy Operation* sur ces sites pour le suivi en temps réel ;
- certification de systèmes de gestion de l'énergie suivant la norme ISO 50001 pour 20 sites ;
- identification des opportunités de réduction de la consommation d'énergie sur tous les sites grâce aux 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 l'air conditionné (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 permet de suivre les évolutions et les résultats obtenus dans le cadre de *Schneider Energy Action*.

Ce programme a permis les réalisations suivantes sur la période 2012-2014 :

- des économies d'énergie de 13 % en 2014 par rapport à 2011 (climat et niveau de production normalisés) pour les 280 sites les plus consommateurs, couvrant 89 % de la consommation énergétique totale publiée par le Groupe ;
- certification ISO 50001 de 90 sites ;
- connexion de 365 sites à StruxureWare *Energy Operation* ;
- connexion de 315 sites à StruxureWare *Resource Advisor* ;
- environ 14 millions d'euros investis dans des projets d'efficacité énergétique, généralement avec un retour sur investissement inférieur à trois ans ;
- environ 10 millions d'euros et 145 millions de kWh économisés.

Un objectif de 10 % supplémentaires d'économies d'énergie a été fixé sur la période 2015-2017, ainsi que la certification ISO 50001 de 150 sites.

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 zones géographiques, 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,

dans le cadre d'EcoStruxure. Cette application permet la visualisation et l'analyse de 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 la consommation électrique de l'infrastructure de technologies de l'information de Schneider Electric (centres de données, serveurs et appareils informatiques). Il prend en charge toutes les phases du cycle de vie des appareils informatiques et implique un partenariat étroit avec les fournisseurs d'équipements et de services du Groupe pour réduire leur empreinte carbone.

Les principaux objectifs sont :

- d'optimiser le nombre de centres de données et leur gestion énergétique en utilisant les produits et solutions Schneider Electric ;
- d'assurer la formation continue des équipes informatiques, la mise en œuvre de plans d'amélioration continue et de bonnes pratiques pour réduire la consommation électrique de tous les appareils informatiques depuis les centres de données jusqu'à l'utilisateur final ;
- d'optimiser et de réduire l'empreinte des serveurs du Groupe par la virtualisation et/ou en s'appuyant sur un *cloud* virtuel privé et/ou public dans la mesure du possible.

En 2014, les réalisations suivantes ont été accomplies :

- Schneider Electric est devenu l'un des signataires officiels du nouveau segment Centre de données informatiques auprès du programme « De meilleurs bâtiments » du Ministère américain de l'Énergie. Dans le cadre de ce programme, les signataires s'engagent à améliorer leur efficacité énergétique de 20 % au cours des 10 prochaines années sur les opérations menées dans leurs propres centres de données informatiques. Schneider Electric a participé au lancement de ce programme lors de la cérémonie officielle de signature à la Maison Blanche le 30 septembre 2014 ;
- la migration de plus de 120 000 PC de Windows XP à Windows 7, qui permet une gestion plus performante de l'énergie grâce à ses fonctionnalités de gestion client intégrées ;
- le remplacement de plus de 30 000 PC par les tout derniers modèles qui offrent une meilleure efficacité énergétique ;
- la poursuite de la transformation des infrastructures dans toutes les régions géographiques, avec virtualisation, consolidation, centralisation et déclassement de nos serveurs, infrastructures de stockage et connexes ;
- le lancement de plusieurs grandes initiatives de conception qui apporteront une contribution majeure à l'optimisation de l'empreinte des serveurs informatiques du Groupe et, de fait, à sa consommation énergétique dans les deux prochaines années ;
- la conception et le déploiement de *Cloud Services Brokerage* pour faciliter le recours et le maintien des services dans le *cloud* de Schneider Electric, en particulier lorsqu'ils concernent plusieurs fournisseurs ;
- le déploiement d'une stratégie de communications unifiées qui s'appuie sur le *cloud*, à savoir la capacité pour les utilisateurs de procéder à une transition en douceur entre des outils de productivité comme Email, Messagerie





Instantanée/Présence/Partage de Bureau, Conférences Web, Audio/Vidéo, Vidéo Conférences/Télé Présence et Téléphonie.

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 de 2012 à 2014. 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.

De 2012 à fin 2014, la réduction des émissions de CO₂ liées au fret a dépassé l'objectif pour atteindre 16 % par rapport à 2011 principalement grâce à l'optimisation des modes de fret longue distance.

Le programme a contribué à l'économie de 250 000 tonnes de CO₂ et 5,8 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).

Voir indicateurs p. 111.

Fret longue distance

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

Durant les 3 années du programme, le tonnage du fret aérien a représenté en moyenne 13,8 % des tonnages cumulés de fret aérien et maritime, contre 17,9 % en 2011 et 20 % en 2010. La réduction des émissions de CO₂ sur le fret longue distance s'est chiffrée à 32 % de 2012 à 2014.

Parmi les initiatives locales et centrales qui ont vu le jour durant le programme, on peut mentionner :

- la mise en place d'un flux d'approbation du manager sur certaines régions (Inde, Chine, Asie de l'Est) pour questionner toute décision d'utiliser le transport aérien, avec validation du seul responsable autorisé à modifier le mode d'expédition ;
- une étroite collaboration entre les équipes de gestion des stocks et transport pour s'assurer d'objectifs communs de réduction du transport aérien ;
- un suivi mensuel du ratio Air/Mer par région.

Fret courte distance

A fin 2014, sur les trois années du programme, les émissions de CO₂ sur la route ont diminué de 4,3 %.

Les principales initiatives lancées ou confortées en 2014 sont :

- la consolidation des volumes sur quelques prestataires de services logistiques stratégiques dotés de fonctionnalités d'optimisation du transport ; deux pilotes ont été lancés en 2014 sur l'Europe et un projet très avancé sur l'Amérique du Nord ; cette nouvelle stratégie permet de fixer un nouvel objectif de réduction de 10 % sur les trois prochaines années ;
- deux projets de modélisation de réseaux en Australie et en Chine qui se traduisent notamment par une réduction des livraisons, une réduction des lignes de transport et une augmentation des taux de chargement des camions ; les réductions de CO₂ bénéficieront pleinement de cette nouvelle architecture logistique dès 2015 ;
- l'implémentation d'un système de management des transports en Chine avec pour objectif l'amélioration du remplissage des camions et l'optimisation des tournées de livraison.

Participation à plusieurs initiatives clés

Schneider Electric est impliqué dans l'Association des Chargeurs Français, avec une participation active dans la Commission Environnement fortement engagée en faveur du développement durable dans les transports.

Parallèlement, Schneider Electric a réalisé un pilote réussi avec un partenaire externe concernant l'industrialisation et l'automatisation du rapport des émissions de CO₂ dans le transport.

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 un certain nombre d'acteurs publics ou privés à se mobiliser autour de ces questions.

Du point de vue des clients, s'il n'est pas systématique de les voir spécifier explicitement des critères environnementaux pour un produit, ces pratiques se généralisent et la nature des attentes se diversifie (origine des matières, recyclabilité, empreinte énergétique à l'usage, toxicité, etc.).

Les clients globaux, en particulier les secteurs de la construction, du transport, des technologies de l'information, et de plus en plus d'industries tout comme les 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.

Plans d'action

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.

Éco-marque *Green Premium*

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 depuis plusieurs années *Green Premium*, une éco-marque unique, basée sur des critères clairement définis, soit en regard de 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 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.

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 2014 avec 75 % des ventes mondiales de produits réalisées par des offres *Green Premium*, sur la base du chiffre d'affaires de 2013. Le Groupe a atteint 79 %.

Dans le cadre de son nouveau programme d'entreprise 2015-2017, Schneider Electric renforce son éco-marque *Green Premium* en lui donnant un nouvel élan, et reconduit la communication sur son déploiement 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* 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.

Communication et diffusion

2012 a été l'année du déploiement de la campagne Marketing Environnement Schneider Electric, promouvant l'éco-marque *Green Premium*. Depuis 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 2014, plus de 340 documents Profil environnemental produit (PEP) et plus de 210 Instructions de fin de vie (EoLI) ont été publiés en complément des centaines de documents déjà disponibles.

Le site web *Check a Product* a été consulté de par le monde en moyenne 3 200 fois par mois et plus de 6 200 références de produits ont été interrogées mensuellement sur leur statut environnemental RoHS et REACH et leurs informations environnementales PEP et EoLI.

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, polybromobiphényles (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 exclusions, les exemptions 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. Depuis 2013, Schneider Electric a effectué de nombreuses études avec ses fournisseurs pour définir des solutions de substance de substitution en levant les exemptions employées jusqu'alors.

Les efforts de mise en conformité des produits se sont poursuivis en 2014, 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 (Commercialisation de ces Substances interdite sauf autorisation de la Commission européenne) ; même si ces substances pourraient être utilisées dans les produits Schneider Electric, la politique d'éco-conception du Groupe 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 entité juridique dans chacun des États membre de l'UE ;
- adapter le processus de gestion relatif aux Fiches de Données de Sécurité en fonction des exigences de REACH.

En 2014, 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 décembre 2014, la communication de leur présence et teneur portait sur 154 substances dangereuses.

Le projet CRESCENDO, initié en 2011, visant à intégrer la gestion des substances au cœur des systèmes d'information de Schneider Electric, a été finalisé en 2012 et mis en application en 2013. L'automatisation des rapports REACH et RoHS permet au Groupe de continuer à communiquer des informations SVHC complètes et à jour 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 de Schneider Electric, tout en anticipant les impacts d'obsolescence sur ses 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.

Respect de la réglementation DEEE et équivalents

Des engagements politiques ou des réglementations visent les déchets de 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, aux États-Unis.

La directive DEEE a pour principal objectif d'augmenter le taux de collecte et 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 courte. Cependant, la nouvelle directive européenne DEEE2 (2012/19/UE) fait rentrer dans le champ d'application une grande partie des 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 en fin de vie, pour qu'ils soient collectés et traités spécifiquement. La valorisation et le recyclage sont clairement mis en avant avec des taux minima à respecter.

Schneider Electric s'est engagé activement dans une démarche responsable de gestion des déchets générés par ses produits mis sur le marché depuis plusieurs années en particulier en publiant des instructions sur le traitement de fin de vie de ses produits. Par ailleurs, Schneider Electric est en dialogue avec des organismes de recyclage afin de mieux comprendre les processus de traitement de fin de vie des produits et intégrer des recommandations dans ses règles d'éco conception, comme ceci est d'ailleurs demandé par la directive DEEE2 (2012/19/UE).

En tant que société responsable, Schneider Electric s'est assurée que, le traitement et le recyclage de ses produits en fin de vie se fait dans le respect de la santé et de l'environnement par des filières qualifiées.

Cette démarche, menée en collaboration avec l'ensemble des partenaires du Groupe, s'est effectuée au niveau de chacun des États Membres de l'UE, 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 réduisant notamment les impacts pour la santé et l'environnement. Le plastique est présent dans une vaste proportion de produits Schneider Electric, et la quantité d'équivalents CO₂ 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 (idéalement sous forme de matière ou d'énergie ou tout au moins permettant d'éviter l'enfouissement) ; en 2014, un projet a permis d'améliorer le profil sanitaire de l'agent ignifugeant ajouté dans un plastique utilisé pour réaliser des boîtiers de disjoncteur ; par ailleurs, un nouveau procédé a été développé pour produire des goulottes et des systèmes pour passage de câbles n'émettant pas de fumées toxiques et utilisant en forte proportion des matières premières recyclées ou issues de ressources renouvelables (au travers d'un projet collaboratif externe) ;
2. être issu d'une filière de production économe en CO₂ (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 agricole. Schneider Electric poursuit son implication 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 extrait des co-produits de la filière bois pour synthétiser 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 ; nous travaillons également pour améliorer le profil sanitaire des résines d'isolation électriques à base de substances et réticulants thermodurcissables ;
- des offres dédiées à l'efficacité énergétique ou au véhicule électrique revendiquant de surcroît des plastiques à très faible impact environnemental ;
- des offres dont l'empreinte ressources et CO₂ sont inférieures aux offres alternatives, permettant ainsi aux clients d'abaisser leur empreinte CO₂ globale (leur Périmètre 3 « amont » du GHG Protocol), ainsi que l'intensité fossile de leurs propres produits, infrastructures, solutions.

Afin de faire progresser la recherche dans ce domaine, Schneider Electric est engagé dans une démarche de partenariats. Le Groupe participe ainsi à des plateformes collaboratives, des pôles de compétitivité (autour de la chimie durable et de la plasturgie), et collabore avec des Instituts de recherche appliquée. L'approche par développement conjoint adoptée avec quelques fournisseurs leaders porte également des fruits.

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. Dans la même approche Schneider Electric s'intéresse aussi aux ressources végétales telles que la lignine ou les tanins qui pourraient constituer des synthons de valeur pour les produits de demain tout en permettant une valorisation des sous-produits des filières telles que la filière bois et la filière viticole. Ces travaux sont menés notamment en forte interaction avec plusieurs Pôles de compétitivité au travers de démarche « open innovation ».

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 109-110 :

- la consommation d'énergie ;
- les émissions de CO₂ ;
- 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 60 % 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 consommée sur le réseau public, celle puisée dans les nappes phréatiques, les eaux de surface (lacs, rivières...), et les autres sources (pluie, eau recyclée...). 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.

De manière générale, l'eau n'est pas une ressource critique dans les processus industriels de Schneider Electric. Dans le cadre de son analyse de matérialité, le sujet a été jugé peu matériel à la fois par ses parties prenantes internes et externes.

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 en eau et a peu d'impacts sur la qualité de l'eau.

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 de traitements 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.

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.

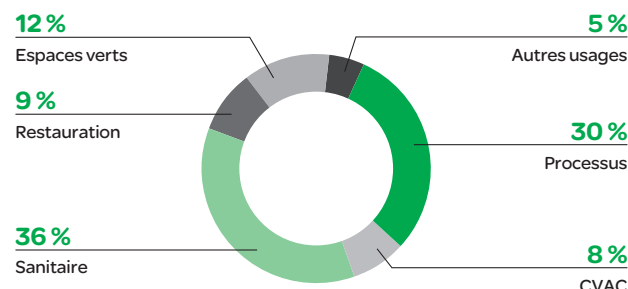
En 2014, Everblue regroupait 56 sites qui représentent 62 % de la consommation totale publiée du Groupe.

Depuis janvier 2013, Schneider Electric mesure et analyse mensuellement les quantités d'eau consommées par ses sites et les différents usages qui en sont faits (processus, CVAC/Chauffage Ventilation et Air Climatisé, 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 2014, la démarche globale d'éco-production a permis la réduction de 9,1 % des consommations d'eau par tête par rapport à la référence de 2013 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.

Sur le périmètre d'Everblue, la réduction de la consommation d'eau en 2014 s'établit à 23 % par rapport à 2011 qui fait office de référence (données normalisées afin de tenir compte de l'évolution des effectifs et de l'activité). L'objectif global du Groupe de 10 % de réduction en trois ans a été dépassé.

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 (sur le périmètre Everblue) :



Notes : les autres usages incluent des usages exceptionnels d'eau comme lors de la construction de nouveaux bâtiments.

CVAC = chauffage, ventilation, air climatisé.

Les usages sanitaires, d'irrigation et de restauration représentent 57 % du total. Les processus industriels représentent 30 %.

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 : 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.

Consommations en énergie

Voir les plans d'action du Groupe en matière de consommation énergétique 68-69.

Consommations en matières premières

Afin de proposer à ses clients des produits plus respectueux de l'environnement, Schneider Electric s'attache à rendre ses produits plus compacts 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 plus simplement recyclables, 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 70-72. Voir également le programme *Green Plastic* page 73.

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 Chine 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 87 % en 2014, et en fournissant les Instructions de fin de vie de ses produits, accessibles aux clients de manière simple sur Internet.

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 l'éco-production.

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.

Depuis 2009, l'objectif est de valoriser plus de 85 % des déchets dangereux et non dangereux. Depuis 2012, Schneider Electric travaille également à 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, il 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*, ainsi qu'en lien avec son activité industrielle, 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 2014 par rapport à 2013 à périmètre comparable et de stabiliser la part des déchets recyclés à 87,2 % fin 2014 à périmètre constant (l'objectif de 87 % en 2014 a 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 2014 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 2014.

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 2014.

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. 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 les impacts 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 2014, 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 2014.

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 au 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. Le Groupe a pour ultime ambition de susciter des performances et une implication accrues de ses collaborateurs, en adoptant des pratiques en matière de Ressources Humaines qui bénéficient d'un modèle évolutif, au niveau mondial/local.

Les Ressources Humaines sont à cet égard un acteur majeur de l'accompagnement de la performance et des talents de Schneider Electric dans le contexte évolutif de son activité. Sa 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 de 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 RH et à leur mise en œuvre. C'est un gage de

cohérence, qui facilite en outre la prise en compte des réalités économiques, légales 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 des talents, 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 de la gestion de sa carrière, en collaboration avec son supérieur hiérarchique et son responsable RH et grâce aux outils numériques mis à sa disposition. Les employés ont un rôle important à tenir dans les évaluations de leur 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	2014	2013	2012	2011
1. 30 % de réduction du Medical Incident Rate (MIR)	- 61 % ▲	- 47 %	- 23 %	-
2. 63 %* de résultat dans notre Employee Engagement Index	61 % ▲	60 %	55 %	-
3. 30 % de femmes dans notre <i>pool</i> de talents (2 500 personnes env.)	28 % ▲	28 %	27 %	23 %
4. 1 jour de formation par an pour chaque salarié	79 % ▲	67 %	-**	-
5. 300 sites reconnus Cool sites	355 ▲	224	-**	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme *Connect* entre 2012 et 2014.

▲ Indicateurs 2014 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 7 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 101 à 104 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour l'analyse des résultats (pages 77-79 pour l'indicateur 1, 79-81 pour l'indicateur 2, 84-86 pour l'indicateur 3, 81-83 pour l'indicateur 4 et 80 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 stratégiques de 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 : 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 disposent 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 est un blessé de 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 œuvre 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.

Plan d'action

En 2014, Schneider Electric a élaboré son plan d'action sur les dangers et les blessures pour les employés, en l'articulant autour des domaines suivants :

- la sécurité des employés lorsqu'ils se déplacent entre leur résidence et leur lieu de travail ;
- les pratiques de sécurité concernant les chariots industriels à moteur (PIT) ;
- les pratiques de travail sécuritaires au regard de l'électricité en mettant un accent particulier sur le verrouillage et la signalisation des sources d'énergie des équipements ; et

- la planification et le degré de préparation en cas d'urgence, au travail et au domicile.

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 2014 :

- poursuite du programme global d'alertes de sécurité – système pour communiquer rapidement sur les événements graves et les actions correctives associées à ces événements ;
- lancement d'alertes de sécurité régionales – propres à une région ou à un type d'activité pour communiquer rapidement sur les événements graves et les actions correctives associées à ces événements ;
- lancement du Bulletin de sécurité global – système pour communiquer sur des points clés prévus pour chaque domaine prioritaire ; ce bulletin présente, sur une page, sous un format facile à lire, des chiffres et des faits, partagés à l'échelon mondial et communiqués localement ;
- mise en œuvre, pour la première fois sur une année complète, des Directives de sécurité mondiales – qui définissent les exigences incontournables pour 16 de nos dangers et domaines d'exposition les plus sensibles ;
- lancement des Documents d'orientation – qui complètent les Directives de sécurité mondiales ; ces documents proposent des détails visuels, des descriptions ou des exemples visuels destinés aux utilisateurs afin de les aider à comprendre l'intention qui sous-tend les Directives de sécurité mondiales ;

- lancement du Système de gestion intégrée mondial – démarrage en 2014 dans la région Asie-Pacifique ; suite au succès rencontré, le programme sera étendu à toutes les régions sous une seule certification ;
- deuxième année du déploiement de la Normalisation de la sécurité mondiale – programme visant à standardiser les bonnes pratiques en termes de sécurité au niveau mondial ; en 2014, 7 initiatives ont été approuvées en vue de leur normalisation ; chaque région a rendu compte, tous les trimestres, de ses avancées au responsable mondial de la sécurité et au Vice-président exécutif des Opérations Industrielles, l'objectif étant que tous les éléments soient déployés d'ici la fin de l'année pour toutes les régions ;
- deuxième année de mise en œuvre mondiale des Évaluations annuelles de sécurité et d'environnement (*Annual Safety & Environmental Assessments* ou ASEA) – système d'audit interne axé sur des points liés à la sécurité et à l'environnement critiques qui sont appliqués sur une base mondiale afin d'assurer la conformité aux processus, pratiques et procédures OHS et environnementaux normalisés ;
- 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 ;
- première année complète de mise en œuvre de GlobES (*Global Environment and Safety*) – nouveau système de gestion des données de sécurité et environnementales ;
- poursuite du déploiement de la norme 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 des indicateurs similaires employés jusqu'alors. Ces deux indicateurs ont également un objectif de réduction de 10 % par an.

Les résultats obtenus en 2014 pour le MIR, le LTIR et le LTDR se présentent comme suit :

- MIR 2013 = 2,37 ; MIR 2014 = 1,85 ; réduction de 22 % ;
- LTIR 2013 = 1,18 ; LTIR 2014 = 0,93 ; réduction de 21 % ;
- LTDR 2013 = 38,67 ; LTDR 2014 = 29,98 ; réduction de 22 %.

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 respectent voire dépassent les critères des normes OHSAS 18001. En 2011, le Groupe a revu les critères utilisés pour inclure la certification OHSAS 18001 (ou équivalent) sur tous ses sites de production et logistiques (sites comptant plus de 50 collaborateurs et créés ou acquis depuis deux ans). Le déploiement de ce programme est achevé à 78 % à fin 2014.

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 définie qui entend s'assurer que tous les employés reçoivent un minimum de sept heures de formation par an, y compris la formation liée à OHS. De nouvelles sessions de formation à la sécurité mondiale continuent d'élargir 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 mener efficacement un programme OHS mondial. Le Groupe fait appel à de nombreuses techniques de communication pour partager les risques OHS, ainsi que les meilleures pratiques et les succès. 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 le biais 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, 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, un programme de formation a été déployé visant à sensibiliser les acteurs de l'entreprise à la prévention des risques psychosociaux. Quatre modules de formation présentielle, destinés aux managers/RH, préventeurs/professionnels de santé, Comités de Direction, Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), ont été conçus et déployés par un réseau de formateurs internes de profil RH ou managers volontaires. À fin

octobre 2014, près de 1 000 personnes ont été formées depuis le lancement des parcours de formation en avril 2013.

Un module de formation en *e-learning*, hébergé par la plateforme *My Learning Link*, a été conçu pour sensibiliser les collaborateurs. Cette formation peut être soit déclenchée par le salarié soit dispensée en groupe et animée par les RH, dans des sessions de formations collectives dans le cadre du programme *Connect People*.

Un outil d'évaluation collectif des risques psychosociaux a été conçu et intégré dans le cadre de la méthodologie d'évaluation des risques professionnels du système de management santé et sécurité. Le déploiement est en cours ; plus de 20 sites ont lancé le processus.

Un accompagnement spécifique a été structuré dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux en cas de réorganisation ayant un impact sur l'emploi (accompagnement psychologique, social et médical).

Le programme de prévention des risques psychosociaux de Schneider Electric France a été sélectionné par le ministère du travail pour représenter la France au concours européen sur le stress au travail de l'OIT.

Dans notre enquête sur l'engagement des employés *One Voice*, une question concerne l'équilibre vie privée - vie professionnelle : « l'équilibre entre mon travail et mes engagements personnels me convient ». À fin 2014, le taux de satisfaction est de 62 % au niveau du Groupe sur cette question, ce qui est supérieur au taux global d'engagement des employés (61 %).

Illustrations

Pour la deuxième année, Schneider Electric a consacré une journée à la reconnaissance et à la promotion de la sécurité sur tous ses sites. En 2014, Schneider Electric y a ajouté trois nouvelles composantes. Le Groupe a tout d'abord ajouté un thème baptisé « Planification et degré de préparation aux situations d'urgence » autour duquel les sites ont organisé des formations, des exercices de répétition, des démonstrations, etc. Il a aussi ajouté une activité favorisant l'interaction, baptisée « Idées sur la sécurité », pour que les collaborateurs identifient et mettent œuvre des axes d'amélioration de la sécurité. La participation et la satisfaction ont été remarquables. Ainsi, 80 sites ont commencé à mettre en œuvre les Idées sur la sécurité qui, dans un délai de 6 semaines ont conduit à l'émergence de plus de 1 300 idées. Par ailleurs, 300 sites en tout ont apporté plus de 4 000 idées, dont 1 500 ont été mises en place. Troisièmement, Schneider Electric a encouragé ses sites à participer à une campagne vidéo baptisée « La sécurité, c'est quoi pour moi ? ». Le Groupe a reçu plus de 340 vidéos de 15 secondes autoproduites par ses collaborateurs, représentant 25 pays. Chaque région a retenu les 3 à 5 meilleures vidéos, qui ont été compilées, éditées et diffusées aux collaborateurs sous la forme d'un seul et même film.

Schneider Electric continue à recevoir des marques de reconnaissance pour la qualité de son programme Santé & Sécurité, à la fois sur le plan externe et interne. En 2014, 309 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 en permanence à figurer parmi les « meilleures entreprises » où il fait bon être employé. Il travaille sur l'environnement et la motivation de ses collaborateurs pour qu'ils soient les acteurs de la progression de leur carrière – en facilitant leur accès à des formations et solutions de développement, tout en assurant la bonne visibilité des opportunités d'emploi les plus récentes.

Le Groupe s'attache également à être perçu comme un employeur prisé par les meilleurs talents à l'extérieur de la société. Sa proposition de valeur en tant qu'employeur est authentique et cohérente 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 peut se révéler en concordance avec les objectifs de l'entreprise, au profit de tous.

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 de nos 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 d'image de marque en tant qu'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 (renforcer les aptitudes et les compétences par la formation et une culture de l'apprentissage) et Évoluer (encourager la mobilité interne et la progression). Chacune de ces dimensions est soutenue par des processus et des outils.

Plans d'action

Engagement du personnel et enquête *OneVoice*

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, passé de 62 % en 2011 à 70 % en 2014.

Les employés doivent répondre à un court questionnaire qui mesure leur engagement, six facteurs de motivation et leur volonté de recommander Schneider Electric en tant qu'employeur modèle. Cet outil permet d'identifier les axes clés d'amélioration pour 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 leur équipe 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 2014, l'indice d'engagement du personnel au niveau du Groupe s'élevait à 61 % et était au-dessus de la moyenne du secteur, qui s'établissait à 56 % (source : Aon Hewitt). Pour ce type d'indicateur mesurant l'engagement des employés, chaque point est un enjeu. Pour rappel, le Groupe a commencé la mesure de cet indicateur en 2012 à 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. En 2014, ce chiffre s'établissait à 77 % (contre 68 % en 2012 et 73 % en 2013).

Programme emblématique : Cool Sites

Le bien-être des employés est dopé grâce au programme *Cool Sites* qui favorise la mise en place d'environnements de travail stimulants (bureaux, usines, centres de R&D, plates-formes, etc.), attrayants, inspirants, motivants et distinctifs par le biais de petites attentions qui font une grande différence dans le quotidien au travail de nos collaborateurs. Ce programme constitue également un important moteur de développement du taux de recommandation des collaborateurs, de la collaboration et de nos valeurs *Care* (souci du client) et *Connect* (connexion des collaborateurs). Ce programme sert également d'argument clé pour attirer et fidéliser les meilleurs profils, tous niveaux confondus, dans toutes les cultures du monde. Le programme *Cool Sites* crée un cadre de travail propice à l'innovation, à une compréhension plus approfondie de la façon dont nos produits et solutions apportent de la valeur à nos propres sites et renforcent notre partenariat avec les communautés locales.

La certification *Cool Site* est réinitialisée chaque année afin de garantir la qualité du programme dans la durée. Le programme a maintenant un impact prouvé positif et durable sur les indices d'engagement et satisfaction : taux d'engagement des *Cool Sites* en 2^e année : + 8 pt (contre + 1 pt pour les sites « Non Cool ») ; taux de recommandation employeur des *Cool Sites* en 2^e année : + 17 pt (contre - 1 pt pour les sites « Non Cool ») ; taux de connaissance d'un plan d'action *One Voice* des *Cool Sites* en 2^e année : + 13 pt (contre 0 pt pour les sites « Non Cool »).

En 2014, l'objectif d'atteindre 300 *Cool Sites* (représentant un minimum de 80 % des effectifs globaux) a été dépassé, avec 355 sites dans 60 pays qui représentent près de 110 000 collaborateurs ayant obtenu la certification *Cool Site*. Cet indicateur a été inclus dans le baromètre Planète & Société 2012-2014.

Politique d'image de marque en tant qu'employeur

Notre proposition de valeur en tant qu'employeur

Notre proposition de valeur en tant qu'employeur continue d'évoluer au rythme de l'évolution de l'activité dans son ensemble. 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 vrai sentiment d'appartenance chez les employés qui le perçoivent comme une forme d'encouragement, de motivation et d'inspiration. La transmission de ce message par la promotion de la culture de l'innovation de Schneider Electric, de son envergure internationale et de ses références dans la gestion énergétique, conjuguée à l'autonomisation personnelle, sont autant d'éléments au cœur de cette approche.

Cette démarche étant essentielle pour notre capacité à attirer et fidéliser les meilleurs profils, un vaste projet est en cours pour s'assurer que notre image de marque en tant qu'employeur reste vraie, authentique et entendue des publics clés.

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 de gestion de l'énergie innovantes. Cette initiative désormais mondiale a pour vocation d'attirer des femmes récemment diplômées pour un stage ou un emploi. En 2014, le concours a pris une dimension réellement internationale, puisqu'il est désormais ouvert à des étudiants du monde entier.

Les candidats doivent présenter une étude de cas sur le thème des solutions énergétiques dans la ville. Les binômes (composés d'au moins une femme) ont proposé des solutions de gestion énergétique viables 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.

Programme emblématique : Marco Polo

Lancé en 2001, Marco Polo est un programme de recrutement et de développement interne destiné à engager les employés à haut potentiel dans des missions à l'étranger. Ce programme unique permet de préparer la prochaine génération de dirigeants de

Schneider Electric, tout en tenant compte des besoins actuels de l'entreprise et en anticipant leur évolution future. Depuis le lancement du programme, le Groupe a confié diverses missions dans 56 pays différents à plus de 850 profils juniors de 70 nationalités.

Partenariats avec les universités

En 2014, Schneider Electric a continué de se concentrer sur des relations essentielles avec des universités partenaires triées sur le volet dans le monde. Cela permet de nouer des relations privilégiées pour le plus grand bénéfice de tous. Les relations sont avant tout tissées avec des universités dont la spécialité coïncide avec nos activités, le plus souvent l'ingénierie, la gestion énergétique ou les technologies. Ces partenariats prennent différentes formes :

- partage de notre sens des affaires – par exemple, par des concours ou des conférences extérieures ;
- initiatives de parrainage ;
- opérations de recrutement sur les campus.

Cette démarche a permis d'instaurer un important vivier de recrutement de talents possédant des compétences cibles et d'accroître la notoriété de Schneider Electric en tant qu'employeur. Par ailleurs, en 2014, les efforts du Groupe en ce sens ont été salués par d'autres, en particulier :

- en Asie-Pacifique, Schneider Electric a été classé 14^e par les élèves ingénieurs dans le classement des « employeurs les plus attrayants » d'Universum ;
- le programme de gestion du campus en Inde a été sélectionné parmi les « bonnes pratiques RH » lors de la troisième édition des prix NHRD-Titan Showcase de Bangalore.

Notre image de marque en tant qu'employeur et les réseaux sociaux

Ces 12 derniers mois, une approche coordonnée et intégrée a été adoptée en ce qui concerne l'usage optimal des principaux

réseaux sociaux afin d'asseoir davantage la présence de Schneider Electric et d'étendre sa portée. Faits marquants :

- amélioration de l'organisation et de la politique d'image de marque sur les principaux médias sociaux. Ainsi, la page LinkedIn de Schneider Electric a atteint 470 000 followers (décembre 2014), soit le double d'il y a un an ;
- engagement interne de nos collaborateurs et par les réseaux sociaux permettant de faire mieux connaître Schneider Electric en tant qu'employeur à des fins de recrutement ;
- lancement d'une page dédiée aux « Carrières chez Schneider Electric » sur Facebook afin d'entamer un dialogue avec d'éventuels candidats et leur fournir des données authentiques sur Schneider Electric en tant que cadre professionnel ; depuis ce lancement (en septembre 2014), la page a reçu plus de 35 000 « likes » (décembre 2014).

Reconnaissance supplémentaire

La validation externe de notre stratégie actuelle d'image de marque d'employeur est cruciale pour valider le statut de Schneider Electric en tant qu'éventuel « employeur de choix ». En 2014, cette reconnaissance a été acquise par les réalisations suivantes :

- une entrée (à la 50^e position) dans le très prisé classement mondial de LinkedIn des « Employeurs les plus recherchés » ; ce résultat repose sur les interactions sur les réseaux sociaux avec les collaborateurs de Schneider Electric et les divisions de l'entreprise ;
- pour la troisième année consécutive, un classement (à la 47^e place) au palmarès des « 50 employeurs les plus attrayants du monde » établi par les étudiants en école d'ingénieurs ; ce classement se fonde sur les nominations de près de 200 000 étudiants en écoles de commerce et d'ingénieurs issus des meilleures universités des 12 plus grandes puissances économiques du monde.

4.4 Développement des talents et des compétences

La croissance actuelle des activités de Schneider Electric sur les marchés internationaux implique de former des dirigeants et des innovateurs dans toutes les disciplines. Les structures d'organisation matricielle et les équipes virtuelles imposent de nouvelles exigences aux collaborateurs. Les initiatives du programme *Connect*, telles que la numérisation, la simplification, la croissance des activités de service ou la chaîne logistique sur mesure, impliquent également une adaptation continue et une amélioration des compétences. C'est pourquoi la formation et l'évolution des carrières sont au cœur de la politique de Ressources Humaines de Schneider Electric.

Démarche

Notre programme d'entreprise *Connect* 2012-2014 comprend une solide composante d'apprentissage. Son volet *Learn & Grow* témoigne de grandes ambitions en matière de formation et promeut une culture où les employés sont acteurs de leur projet de formation, veillent à développer leurs compétences et font avancer leur carrière. Les employés doivent se sentir en mesure de le faire quelle que soit leur origine (études, milieu, nationalité, sexe, activité, échelon, etc.).

Les indicateurs suivants ont été définis afin de suivre les progrès en ce sens : pourcentage d'employés qui reçoivent au minimum un jour de formation par an ; nombre d'employés qui expriment dans l'enquête *OneVoice* leur satisfaction quant au fait qu'ils « ont des opportunités adaptées à leur évolution personnelle et professionnelle ».

Schneider Electric accorde une forte priorité à la gestion effective des talents à tous les niveaux. À cette fin, une procédure d'examen des meilleurs profils est appliquée à tous les échelons, pour s'assurer de repérer les talents et de réaliser tout leur potentiel de carrière. Un processus structuré de planification des relèves pour les postes les plus déterminants permet d'accélérer l'évolution de carrière des individus, tout en assurant une continuité pour l'entreprise. Le critère de la diversité hommes/femmes et des nationalités (nouvelles économies et économies plus matures) joue également un grand rôle dans la sélection et le perfectionnement des meilleurs profils. Au niveau individuel, des outils et des processus permettent de s'assurer que des objectifs clairs ont été fixés et qu'ils font l'objet d'un suivi dans les domaines de la performance et du perfectionnement. Responsables et employés peuvent s'appuyer sur d'importantes ressources pour accompagner leur développement individuel, ces activités étant



formellement consignées dans le Plan de développement individuel.

Les processus de gestion des talents et de gestion des performances ont été réunis en 2014 par le déploiement d'un nouveau système d'information RH intégré, *TalentLink*. Il permettra d'améliorer considérablement la gestion et l'analyse des données dans les domaines de la planification stratégique des effectifs et de la gestion des talents ; il permettra également la mise en adéquation des ressources et de la demande en matière de formation dans les différentes parties de l'entreprise.

Plans d'action

Innovation dans la formation

La recherche montre que la construction et le maintien d'une culture de l'apprentissage à fort impact sont judicieux tant au niveau des performances commerciales à court terme qu'à celui de la croissance à long terme de l'entreprise. Parce que nous voulons atteindre nos objectifs commerciaux et distancer nos concurrents, nous devons investir dans nos collaborateurs et les préparer pour l'avenir, en les dotant des compétences nécessaires. Les innovations que Schneider Electric a mises en œuvre en 2014 sont autant d'étapes importantes en ce sens.

Pour commencer, le Groupe a progressé dans son parcours numérique :

Lecteur hors ligne : *My Learning Link* propose désormais une lecture d'e-formation hors ligne. Il permet aux utilisateurs de télécharger des sessions de cours lorsqu'ils sont sur le réseau et de les consulter plus tard, en mode hors ligne, qu'ils soient ou non connectés. Il s'agit d'une première étape vers une expérience d'apprentissage plus pratique et plus flexible. Seule une faible part du catalogue est actuellement disponible en mode hors ligne, mais elle devrait s'élargir au fil du temps.

Terminaux mobiles : le Groupe a finalisé des études visant à définir des plans d'action afin d'augmenter le nombre d'offres de formation accessibles depuis un terminal mobile. Les premiers cours sur tablettes et téléphones mobiles seront lancés en juin 2015.

Apprentissage numérique : certaines académies (voir la section « Organisation » ci-dessous) et certains pays ont poursuivi leurs actions visant à transformer leur offre de cours en programmes d'apprentissage en ligne ou programmes mixtes. À fin 2014, le catalogue de formations de Schneider Electric regroupait 20 000 objets d'apprentissage, dont 11 500 cours en ligne (apprentissage en ligne, quizz, tests et vidéos).

D'autre part, Schneider Electric a expérimenté avec succès de nouvelles approches :

Pilote de formation en ligne ouverte à tous (MOOC) : en mai, par l'intermédiaire de son réseau social *Spice*, le Groupe a invité ses collaborateurs à suivre 3 formations en ligne ouvertes à tous (*Massive Open Online Courses* ou MOOC) présélectionnées sur la stratégie, le *leadership* et les tendances mondiales. Sur les 250 employés qui ont manifesté leur intérêt, 24 % ont achevé le MOOC qu'ils avaient sélectionné. Grâce à un choix judicieux de sujets et à la facilitation du projet en interne, ce taux d'achèvement a été 3 fois supérieur à la moyenne du marché, qui est de 7 %. Tous les stagiaires ont indiqué que les apprentissages clés étaient utiles et applicables à leur poste actuel et qu'ils recommanderaient la formule MOOC pour la formation future chez Schneider Electric. L'étape suivante consistera à sélectionner les formations MOOC qui viendront enrichir le portefeuille académique de Schneider

Electric ainsi qu'à promouvoir la culture de l'apprentissage numérisé et à générer une réelle valeur ajoutée.

Semaine de la formation : pour la toute première fois, le Groupe a organisé une Semaine de la formation à travers le monde, du 13 au 17 octobre, avec 3 grands objectifs :

- promouvoir une culture de l'autodéveloppement : j'apprends et j'y prends goût ;
- partager avec des collègues, des experts ;
- parvenir à « Un jour de formation par an pour tous ».

De nombreuses activités ont été organisées, telles que des séminaires en ligne et des ateliers sur des thèmes essentiels, des apprentissages en ligne collectifs, des forums, des tables rondes avec des dirigeants, des sessions de formation, des initiatives de collaborateurs pour former leurs collègues sur des thématiques professionnelles et personnelles, des jeux, des concours, des *selfies* sur *Spice* (notre réseau social), etc. Plus de 50 000 collaborateurs ont activement participé à cette semaine. Les résultats consolidés de la Semaine de la formation confirment son succès :

- 70 % des personnes interrogées se déclarent satisfaites (2 428 répondants, dont 620 responsables et 1 808 contributeurs individuels) ;
- 73 % sont susceptibles de recommander la Semaine de la formation à un ami ou collègue ;
- 91 % des personnes interrogées pensent qu'il faut continuer d'organiser cette manifestation à l'avenir ;
- 384 000 heures de formation ont été enregistrées en octobre, ce qui constitue le record mensuel pour l'année 2014 (progression mensuelle moyenne : 192 000 heures).

Apprentissage collaboratif : un vote a été organisé pour désigner les communautés d'apprentissage les plus actives qui utilisent les outils du Web et des réseaux sociaux pour constituer des groupes d'apprentissage collaboratif. Ces groupes s'articulent autour de communautés qui partagent des centres d'intérêt communs, comme les nouvelles recrues, les équipes de projet autour de l'apprentissage par l'action, les programmes de *leadership* d'entreprise, etc. De nouveaux groupes ont également été créés, comme celui pour les cadres intermédiaires.

Programme 3E

Le programme 3E a été mis en œuvre pour collecter les pratiques de développement individuel existant au niveau local. 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*). Le modèle générique 3E pour les 19 compétences transverses fournit des idées d'actions de développement individuel concrètes. Les 3E ont été intégrés dans le nouveau système d'information RH, dans le cadre du plan individuel de l'employé. L'objectif du Groupe est de donner à chaque salarié l'occasion d'élaborer avec leur manager un plan de développement de ses compétences et un solide plan de carrière personnalisés.

Organisation

Académies mondiales

Les cursus des académies sont élaborés à l'aide des conclusions de la planification des effectifs (voir page 84). Schneider Electric bénéficie d'un réseau de consultants internes en Solutions d'apprentissages. Ces consultants sont répartis dans les

différentes régions géographiques. Ils épaulent les managers et les responsables RH dans l'identification de la Solution d'apprentissage qui correspond aux besoins de leurs employés. Exemples :

- opérations Industrielles : l'Académie des Opérations Industrielles fournit à chaque professionnel au sein de la Direction des Opérations Industrielles l'opportunité d'apprendre et de développer ses connaissances fonctionnelles, ses capacités et ses 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 2014, 40 nouvelles offres d'apprentissage ont été lancées sur des sujets stratégiques, dont 90 % de formations en ligne ; plus de 80 % des employés des Opérations Industrielles ont effectué plus d'une journée de formation et 10 000 cols blancs ont suivi plus de 5 heures de formation numérique ;
- 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. L'éventail des offres de formation couvre l'intégralité du cycle de Création d'Offres, en répondant à des besoins tels que gestion de projet, conception et essais, processus de R&D, outils logiciels, etc ;
- ventes par les Partenaires : l'Académie d'Excellence des Ventes (*Sales Excellence Academy*) est en ordre de marche pour préparer les forces de ventes transactionnelles aux défis de la transformation commerciale conformément aux stratégies de l'entreprise. Elle développe des parcours de formation destinés aux ingénieurs commerciaux, aux représentants et aux responsables afin de transmettre les connaissances, les compétences et les comportements requis pour assurer des ventes au travers de partenaires (environ 12 000 employés). Le cursus en cours de développement entend couvrir à la fois les « compétences fondamentales » pour tout le personnel commercial en contact avec des clients et des « formations avancées » pour aborder des contextes commerciaux plus élaborés ou les compétences en *coaching* ;
- solutions : l'Université des Solutions (*Solutions University*) propose un portefeuille complet doublé d'une approche flexible, y compris 18 cursus de certification mixtes et 10 programmes pour dirigeants et managers, conçus sur mesure au regard des besoins de l'organisation et des environnements de performance. L'objectif de l'Université des Solutions est d'accompagner la croissance de l'activité dans les solutions et les services, de favoriser une plus grande collaboration professionnelle et plus d'agilité. À fin 2014, quelque 13 000 candidats inscrits venus de 92 pays ont suivi les cursus de formation de l'Université des Solutions, ce qui a conduit à la délivrance de 6 689 certificats.

Développement du *leadership*

Le développement continu des dirigeants au sein de Schneider Electric est perçu comme essentiel pour la réussite future du Groupe. « *One Leadership* », une série de programmes déployée au niveau international par l'Académie du *Leadership*, est destinée à répondre aux besoins des managers à tous les niveaux. Environ 3 500 managers de tous les pays ont participé aux différentes formations proposées aux cadres et dirigeants.

LEAP (*Leadership Excellence Acceleration Program*), programme d'accélération de l'excellence dans le *leadership* est le volet

régional réservé aux hauts potentiels de *One Leadership* ; il prévoit le développement des dirigeants à haut potentiel en vue de leur confier de futurs postes de Direction Régionale. La démarche des « 3E » (*Experience, Exposure and Education*) a été intégrée dans la conception de ce programme, ainsi que des simulations et des projets pour résoudre les problèmes véritablement rencontrés. Environ 400 dirigeants à haut potentiel ont bénéficié de ces programmes régionaux en 2014.

Notre offre en vue du développement des cadres, *Lead to Achieve*, *Lead to Impact* et *Lead to Inspire*, réunit des cadres multi-niveaux et offre diverses opportunités de formation et d'exposition de pointe à 260 dirigeants à haut potentiel à travers le monde. Cette approche innovante du développement du *leadership* a conduit à une amélioration du sens du *leadership* et à une accélération de l'avancement des carrières, gage de continuité pour le vivier de *leadership* de Schneider Electric.

La priorité du développement du *leadership* en 2014 a continué de cibler la population des cadres intermédiaires.

Outils et vecteurs mondiaux

My Learning Link

My Learning Link, la plateforme d'apprentissage mondiale de Schneider Electric qui intègre formations en ligne, séminaires en ligne, apprentissages des réseaux sociaux, cours collectifs, parcours d'évaluation et de certification complète, a été progressivement déployée dans tous les pays en 2013 avant de prendre son envol en 2014. Des académies et des cours au niveau national sont enregistrés dans *My Learning Link* :

- plus de 20 000 modules d'apprentissage sont disponibles en 7 langues ;
- 125 000 employés ont accès au système ;
- 88 000 collaborateurs ont suivi au moins une formation d'un jour (formation avec un formateur ou en ligne) en 2014.

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. 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.

My Learning Link sert également à offrir des programmes de formation en ligne aux clients de Schneider Electric. En 2014, le programme *Partner Relationship Management* (PRM) a été déployé dans 8 pays, dont un module de formation qui propose à nos partenaires des parcours d'apprentissage dédiés sur la base de leur domaine d'expertise.

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 sa stratégie 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 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 à 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 aux principales implications en termes de main-d'œuvre afin de prendre des décisions concrètes et de planifier des actions précises en vue du recrutement aux postes sensibles, du développement des compétences critiques et de 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 des implications significatives en termes de main-d'œuvre. Ainsi, une force collective englobant la stratégie des solutions et se concentrant sur les activités de services, les logiciels, la transformation des opérations industrielles et la transformation numérique, intègre 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'acquisition des talents adéquats. Ces stratégies permettent 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 poursuive et que les plans de main-d'œuvre existants soient 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 et inclusion

Démarche

La diversité fait partie intégrante de l'histoire, de la culture et de l'identité du Groupe Schneider Electric. Après une série d'acquisitions, le Groupe possède dorénavant des opérations dans plus d'une centaine de pays. Ses collaborateurs s'expriment dans plus d'une cinquantaine de langues et 43 % de sa main-d'œuvre se trouve dans les nouvelles économies. La première politique Diversité du Groupe a été rédigée en 2006. Fin 2013, Schneider Electric a lancé une nouvelle politique mondiale Diversité et Intégration. Le Groupe a la ferme conviction que sa réussite et son avenir dépendent de sa capacité collective à :

- refléter la diversité et la mondialisation de ses marchés ;
- doper l'innovation avec des équipes diversifiées ;
- tirer parti de la valeur que représentent la diversité et les multiples facettes de l'entreprise.

Plus important, Schneider Electric est convaincu qu'en réservant un traitement digne et respectueux à tous ses collaborateurs, il contribue à créer et à alimenter un cadre de travail favorable et compréhensif dans lequel tous les individus peuvent s'épanouir au maximum, indépendamment de leurs différences.

Engagements en matière de diversité et d'intégration

La nouvelle politique Diversité et Intégration décrit la façon dont Schneider Electric souhaite accueillir chacun avec ses différences pour en faire une véritable valeur pour l'entreprise et comment ses engagements doivent être pris en compte et mis en œuvre dans toute l'entreprise. Le Groupe travaille sur les trois principaux engagements suivants :

- valoriser la diversité à tous les niveaux de l'entreprise ;

- nous voulons que nos employés soient à l'image de la diversité qui caractérise les communautés dans lesquelles nous intervenons car nous sommes convaincus que leur intégration génère une véritable valeur,
- nous voulons atteindre le même niveau d'engagement dans toute l'entreprise, dans tous les pays où Schneider Electric exerce ses activités,
- nous agissons au travers de programmes qui nous aident à combler les différences et à adopter la diversité dans toutes ses acceptions ;
- s'assurer que la diversité est intégrée à tous les stades de la *Total Employee Experience* du Groupe (processus et outils RH) ;
- nous voulons promouvoir l'égalité des chances et le respect de la diversité à tous les niveaux dans les processus des Ressources Humaines et faire en sorte que la diversité et l'intégration fassent partie intégrante de la gestion du Groupe ;
- entretenir une culture de l'intégration et respecter toutes les diversités culturelles ;
- nous voulons nous assurer que tous les collaborateurs traitent les autres, à tout moment, avec respect et dignité et qu'ils affichent une conduite qui reflète l'intégration,
- nous encourageons les employés à créer des communautés et des réseaux de soutien, et nous leur imposons de suivre une formation annuelle de sensibilisation à la diversité qui améliorera leurs connaissances et encouragera le respect d'autrui.

Périmètre

La politique Diversité et Intégration s'applique à toutes les entités de Schneider Electric dans le monde. Toutes les entités de Schneider Electric doivent développer des plans d'action Diversité et Intégration qui couvrent des domaines comme la diversité hommes/femmes et les diversités culturelles. Ces plans d'action doivent également satisfaire aux réglementations locales et tenir compte des problèmes spécifiques à leur pays.

La gouvernance

Un comité mondial, composé de deux Vice-Présidents exécutifs, de deux Présidents pays et de Vice-Présidents senior des Ressources Humaines, a été constitué afin de valider et promouvoir le plan d'action mondial.

Des ambassadeurs de la Diversité et de l'Intégration ont été nommés dans les plus grands pays et entités du Groupe et chacun d'eux a mis en place un plan d'action Diversité et Intégration. Cette communauté d'acteurs de la Diversité et de l'Intégration se réunit tous les deux mois pour partager les bonnes pratiques.

Douze pays ont lancé des plans d'action Diversité et Intégration qui couvrent la diversité hommes/femmes, de culture, de génération, le handicap, etc.

Communication, éducation et autres développements

Une campagne de communication à l'échelle de l'entreprise a été déployée pour accroître la sensibilisation à la nouvelle politique mondiale et vanter la valeur d'une culture qui privilégie la diversité et l'intégration.

Un module d'apprentissage en ligne a été lancé fin 2014 pour tous les employés afin de les aider à mieux comprendre la diversité.

Trois domaines ont été explorés pour définir des améliorations et établir de nouvelles politiques et actions :

- comment garantir la plus grande neutralité du processus de recrutement ;
- politique en matière de congé de maternité ;
- égalité salariale.

Processus et indicateurs

Plusieurs processus internationaux ont été développés pour soutenir la politique de diversité de Schneider Electric :

- processus de revue des talents pour détecter les meilleurs profils et promouvoir l'égalité et la diversité à tous les niveaux de l'entreprise afin de garantir une évolution professionnelle basée sur l'égalité ;
- processus de recrutement, de plans de succession et d'accès à la formation accordant une attention particulière à l'équilibre hommes/femmes et à la représentation des nouvelles économies ; ainsi, les plans de succession pour les postes clés dans l'entreprise doivent inclure au moins une femme.

Dans le cadre du programme *Connect People* de 2012 à 2014, trois indicateurs de performance clés ont été définis dans l'objectif d'assurer la promotion des femmes et des nouvelles économies dans le vivier de talents et aux postes à responsabilité clés : pourcentage de femmes à des postes clés et dans le vivier de talents ; ce dernier est également inclus dans le baromètre Planète & Société qui vise le chiffre de 30 % de femmes dans le vivier de talents d'ici fin 2014 (chiffre atteint : 28 %) ; et pourcentage de *Key Position Holders* et *Key Position Potentials* (personnes titulaires de postes clés et personnes qui ont le potentiel pour accéder à des postes clés) basées dans les nouvelles économies.

Notoriété et engagement dans la communauté

Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric, a signé la Déclaration de soutien des PDG aux Principes d'autonomisation des femmes (*Women's Empowerment Principles* – WEP). En agissant ainsi, il a démontré son soutien à l'objectif général qui entend faire progresser et autonomiser les femmes. Plus précisément, il a affiché son adhésion aux directives proposées par ces Principes pour concrétiser l'autonomisation des femmes au travail, sur le marché et dans la communauté. Les Principes d'autonomisation des femmes cherchent à souligner la dimension du genre dans la responsabilité citoyenne d'entreprise, le Pacte Mondial des Nations unies et le rôle des entreprises dans le développement durable. Cet engagement de M. Tricoire a encouragé des bureaux locaux de Schneider Electric dans différents pays du monde à commencer à intégrer les Principes d'autonomisation des femmes dans leurs propres pratiques professionnelles.

Les Présidents pays de Schneider Electric en Inde, en Chine, au Canada, en Italie, en Turquie, en Allemagne, au Vietnam, aux États-Unis et en France ont également signé une déclaration de soutien. Les signataires de la Déclaration des PDG soulignent que l'égalité hommes/femmes n'est pas simplement la bonne chose à faire ; elle est aussi bonne pour l'entreprise et doit être érigée au rang de ses priorités.



Priorité particulière à la diversité hommes/femmes

Dans le cadre de sa politique Diversité et Intégration, Schneider Electric accorde une importance particulière à l'égalité des opportunités de carrière pour les hommes et les femmes, considérée comme le meilleur moyen de développer les valeurs et compétences requises pour relever les défis économiques et sociétaux du XXI^e siècle. Schneider Electric estime que les différences hommes/femmes au travail (style de *leadership* et personnalité, entre autres) se complètent, favorisent l'innovation et sont source de valeur ajoutée pour les clients.

L'initiative Women@Schneider Global, lancée en 2012, s'articule autour de deux piliers centraux : des programmes qui accompagnent le développement professionnel des femmes et des programmes de formation des dirigeants.

Elle cible 4 objectifs principaux :

- devenir un lieu professionnel attrayant pour les femmes ;
- impliquer davantage de femmes aux postes de Direction de la société ;
- accompagner et développer de jeunes femmes talentueuses dans leur carrière ;
- devenir une entreprise où hommes et femmes sont représentés à parts égales.

Programmes de soutien au développement professionnel des femmes

Un programme spécifique, *Women in leadership* (coaching sur 3 jours) a été mis en place dans trois régions (Asie, Europe et Amérique du Nord). À fin 2014, plus de 300 femmes l'ont suivi.

Plus de 10 réseaux locaux de femmes chez Schneider Electric ont été créés dans différentes régions du monde.

Implication des dirigeants

Le *Gender Workshop for leaders* est un séminaire d'une demi-journée consacré à l'équilibre hommes/femmes qui a été lancé en 2010 avec les membres du Comité Exécutif et leurs équipes. Il a depuis été déployé avec pour cible les Comités de Direction des principales entités et des principaux pays ; ce processus en cascade a démarré en Asie fin 2012 avec 150 dirigeants ; en 2013 et 2014, 180 dirigeants avaient suivi cet atelier, notamment des dirigeants venus d'Italie, de Turquie, des États-Unis, des équipes dirigeantes des Achats, des Opérations Industrielles ainsi que de l'équipe Partners.

Nationalités

Schneider Electric a toujours été un acteur de la diversité culturelle et de l'intégration, des valeurs au cœur de sa stratégie.

En 2014, cinq nationalités étaient représentées au sein du Comité Exécutif (française, américaine, espagnole, allemande et chinoise). Le Groupe s'attache également à la diversité des nationalités des Présidents de Pays, des expatriés et des collaborateurs en général.

L'accent est également mis sur la représentation des nouvelles économies dans le vivier de talents du Groupe.

Focus sur la France

En France, la diversité et l'inclusion sont des priorités de longue date et un atout stratégique.

Mixité et égalité professionnelle hommes/femmes

L'égalité entre les femmes et les hommes est un sujet majeur adressé en France depuis 2004 avec la signature de la Charte de la diversité. L'objectif principal est de développer l'engagement des hommes et des femmes en veillant à ce que les politiques Ressources Humaines soient favorables au développement de leurs carrières respectives.

En France, Schneider Electric a signé son premier accord en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes pour Schneider Electric Industries et Schneider Electric France (SEI/SEF) en décembre 2004. Cet accord a été renégocié et signé en 2012, il fixe 5 priorités :

- formation : assurer l'égalité d'accès à la formation et veiller à l'employabilité de tous les collaborateurs et de toutes les collaboratrices ;
- égalité salariale hommes/femmes : l'égalité salariale est l'un des fondamentaux de l'équité de traitement que Schneider Electric s'est engagé à garantir à tous ses collaboratrices et collaborateurs. 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 2014, a permis d'identifier 1 067 personnes dont la rémunération a été augmentée, soit 21 % des femmes et 7 % des hommes ;
- promotion professionnelle : assurer l'égalité de traitement en matière de promotion pour tous les salarié(e)s et veiller à l'équité d'accès aux postes à responsabilité ;
- équilibre vie professionnelle et vie privée : soutenir les mesures et dispositifs en faveur de l'articulation des temps de vie et de la parentalité ;
 - la flexibilité des horaires de présence, modulable selon les plages de présence obligatoire ;
 - le télétravail régulier ou occasionnel, et le temps partiel, accessibles selon certaines conditions ;
 - les services de conciergerie développés par la Direction de sites ;
 - les bonnes pratiques au quotidien : planifier les réunions entre 9 h et 18 h, sauf urgences ou activités spécifiques, tenir compte des jours de présence des personnes en temps partiel pour les réunions d'équipe, respecter un délai de prévenance *a minima* d'une semaine, pour les déplacements de plusieurs jours (séminaire, salon, forum...) ;
 - les crèches : 78 places réservées pour les enfants de moins de 3 ans dans la crèche inter-entreprise partenaire de Schneider Electric (« Les Petits Chaperons Rouges ») ;
- communication et sensibilisation : développer les supports nécessaires à une meilleure connaissance des pratiques en faveur de l'égalité professionnelle H/F. Un guide sur l'égalité professionnelle et un guide sur la parentalité ont été créés en 2014.

En 2007, Schneider Electric a obtenu le Label Égalité professionnelle H/F décerné par l'Afnor Certification (périmètre

SEI/SEF). Attribué pour une période de trois ans, ce label a été renouvelé en novembre 2010 et juin 2014.

Schneider Electric est également signataire de la Charte de la parentalité depuis mars 2008 et a signé un partenariat avec le Ministère des Droits des Femmes en faveur du développement de l'égalité professionnelle en France en avril 2013.

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 a signé son neuvième Accord Handicap en France en décembre 2012. Dans le cadre cet Accord, 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.

En 2014, 100 % des sites industriels et tertiaires sont audités au titre de l'accessibilité handicap et une démarche d'amélioration continue est mise en œuvre avec les directeurs de sites.

En 2014, 15 personnes en situation de handicap ont été recrutées sur des contrats en alternance et 3 en contrat à durée indéterminée. La réponse à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés chez Schneider Electric représente 6,06 % en France pour l'exercice 2014, dont 2,91 % en emploi indirect (sous-traitance au secteur protégé et adapté) et 3,15 % en emploi direct.

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 33 millions d'euros en 2014, dont 16 millions en France, 11,6 millions en Espagne et 5,4 millions dans les autres pays d'Europe. En 2014, une nouvelle dynamique de sous-traitance de service a été lancée en France : de nouvelles opportunités de développement sont identifiées et commencent à porter leurs fruits pour accroître les résultats en 2015.

Diversité des générations et des origines

Schneider Electric souhaite d'une part, capitaliser sur les jeunes générations en donnant une chance à tous, et notamment aux jeunes peu qualifiés, éloignés de l'emploi ou issus des quartiers défavorisés. Schneider Electric souhaite d'autre part permettre à ses seniors de partager leurs compétences et d'explorer de nouvelles perspectives d'évolution et de carrière. Pour atteindre ces objectifs, Schneider Electric a signé en 2013 :

- l'accord sur le dispositif intergénérationnel, un engagement en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors et de l'accompagnement du transfert des connaissances et des compétences ;
- l'accord sur l'apprentissage (renouvellement), qui fixe les grandes orientations de la politique de recours à l'alternance, précise les conditions financières d'accompagnement des alternants et met en place des moyens renforcés pour mieux accompagner le tuteur dans sa mission ;
- la Convention Cadre Emplois d'Avenir signée avec le Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue Social, qui est en faveur du recrutement de 70 Emplois d'Avenir entre 2013 et 2014 au profit des jeunes pas ou peu qualifiés ;
- la Convention Entreprises & Quartiers (2014-2015) signée avec le Ministère délégué à la ville, au sein de laquelle Schneider Electric renforce ses actions menées en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation difficile (chômage, désinsertion, décrochage scolaire...) et développe l'aide dans les quartiers sensibles.

4.7 Rémunération et avantages sociaux

Démarche

Schneider Electric s'engage à appliquer une politique de rémunération et d'avantages sociaux compétitive et exhaustive, qui soit rentable sur chaque marché et pays dans lequel le Groupe exerce ses activités, de manière à attirer, motiver et fidéliser les talents.

Le Groupe garantit que toutes les décisions et politiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux seront établies en respectant des principes d'égalité, de justice et de non-discrimination.

Rémunération

Schneider Electric rétribue la contribution des employés selon un système de rémunération lié à la performance, au positionnement concurrentiel sur le marché et à la rareté du personnel qualifié. Les informations sur le marché du secteur concerné 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 favoriser le développement et la mobilité des talents entre ses différentes activités et zones géographiques.



En accord avec la philosophie du Group de rétribution à la performance, la 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 à fidéliser certains groupes d'employés ciblés qui démontrent un certain potentiel et possèdent des compétences clés.

Avantages sociaux

Les avantages sociaux représentent une composante essentielle du système de rémunération du Groupe et reflètent les différents besoins de ses 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

L'un des objectifs sous-jacents de Schneider Electric consiste à protéger la santé et le bien-être élémentaires de tous ses employés et à 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.

En 2014, les Ressources Humaines et les activités locales ont continué à suivre la feuille de route de déploiement qui avait été convenue afin de garantir une mise en conformité totale d'ici au premier trimestre 2015.

Critères de 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. Dans la mesure du possible, 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).

Des critères de développement durable s'appliquent également aux Présidents des principales zones et des principaux pays (10 en 2014) ainsi qu'aux directeurs des fonctions centrales (Finance, RH

et Développement commercial) des Opérations globales. Pour tous les autres Présidents pays, il ne s'agit pas d'un objectif personnel adossé à leur prime, mais ces critères font partie de leurs principaux objectifs dans le cadre de leur performance annuelle.

Les critères de développement durable sont ensuite répercutés auprès des équipes, si cela est pertinent et s'il en est décidé ainsi. Par exemple, depuis 2010, les objectifs de réduction de CO₂ sont pris en compte dans la part variable de tous les membres des Opérations Industrielles bénéficiant d'une prime et impliqués dans ces projets. L'indicateur de performance clé lié aux achats durables du baromètre Planète & Société entre dans la part variable de la rémunération de tous les membres du personnel des Achats qui bénéficient d'une prime. Enfin, 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'une prime.

Depuis décembre 2011, l'attribution définitive d'une partie des actions dans le cadre du plan annuel d'intéressement à long terme est conditionnée par la réalisation d'un objectif de développement durable. Cet objectif est défini comme la note du baromètre Planète & Société à la fin de l'année qui suit l'attribution annuelle (à savoir la note obtenue à fin 2014 au titre de l'attribution annuelle de 2013). Pour rappel, le baromètre Planète & Société 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.

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 2014

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 en matière 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 2014 a été une nouvelle fois élargi et proposé dans 38 pays. Plus de 41 000 employés y ont participé pour un montant souscrit total de 205 millions d'euros, avec près de 11 000 nouveaux investisseurs.

L'actionnariat salarié représente au 31 décembre 2014 :

- 4,01 % du capital de Schneider Electric SE et 6,26 % des droits de vote ;
- plus de 62 % des collaborateurs au niveau mondial.

En 2015, le Groupe prévoit de lancer un nouveau plan global qui couvrira 120 000 employés dans 33 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 séances d'information régulières afin de permettre aux employés en France d'en savoir plus et de contribuer aux idéaux et actions de Schneider Electric décrits dans son programme d'Accès à l'Énergie (voir pages 91-95).

Les investissements de ce fonds ont atteint 9 millions d'euros, permettant ainsi à 5 000 salariés de Schneider Electric de participer à des projets solidaires en France et à l'étranger, développés dans le cadre du programme d'accès à l'énergie.



4.8 Dialogue et relations sociales

Démarche

Schneider Electric considère que la liberté d'association et le droit à la 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 à la 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, au niveau transnational, par le Comité d'Entreprise européen qui couvre la majeure partie 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.

Parallèlement au changement de forme juridique de sa société mère, Schneider Electric SA, transformée en Société Européenne, Schneider Electric a négocié avec les représentants du personnel dans les pays européens une convention sur l'implication des salariés de ces pays dans les processus décisionnels de la société, réaffirmant ainsi son engagement à encourager le dialogue social au niveau international.

Plans d'action dans les principales géographies

Comité d'Entreprise européen

En 2014, l'assemblée générale des actionnaires de Schneider Electric a décidé de modifier la forme juridique de Schneider Electric SA pour en faire une Société Européenne. Ce changement de forme sociale, finalement intervenu en juin 2014, a été rendu possible à l'issue de la négociation de la Convention sur l'information, la consultation et la participation des employés de Schneider Electric en Europe, avec des représentants du personnel de tous les pays européens.

Cette convention, approuvée à une large majorité des parties à la négociation en présence, a défini un nouveau Comité d'Entreprise européen doté de pouvoirs et de moyens étendus. Elle introduit également la participation de représentants du personnel européens au niveau du conseil d'administration. Ce nouveau Comité a remplacé le Comité d'Entreprise européen qui existait jusqu'alors.

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 les compléter ou les améliorer.

La création de ce Comité a également encouragé l'émergence d'une identité forte, en associant différentes cultures et en partageant un 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 la totalité des pays de l'Espace économique européen (et donc tous les États membres de l'UE) et la Suisse, pour un effectif total supérieur à 50 000 employés.

En 2014, le Comité d'Entreprise européen (avant et après la transformation en Société Européenne) s'est réuni onze fois : neuf réunions du comité restreint et deux sessions plénières. Ces réunions ont permis un dialogue social actif au niveau européen tout au long de l'année, ainsi que des discussions approfondies sur des sujets clés. Lors de la session plénière de juin, cinq membres du Comité Exécutif, dont le PDG de Schneider Electric, ont fait des présentations.

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 de toutes les filiales françaises.

En 2014, 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 six réunions qui se sont tenues au cours de l'année pour aborder, entre autres sujets, la politique industrielle et l'organisation de Schneider Electric.

Dans le même objectif, le Comité de Groupe France a également visité l'usine Rectiphase près d'Annecy et le site 38LL à Grenoble.

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 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.

Au quatrième trimestre 2014, une convention collective coordonnée de trois ans a été signée avec les trois syndicats internationaux des États-Unis. Des conventions collectives ont également été ratifiées avec les employés de Juno Lighting Group. 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 et 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 de quatre 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 chaque année.

En 2014, Schneider Electric Mexico a reçu la certification de CEMEFI en tant qu'entreprise socialement responsable. La mission de CEMEFI est d'alimenter et d'améliorer une culture de la philanthropie et de la responsabilité sociale dans les entreprises au Mexique et de renforcer la participation coordonnée et active de la société civile 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 de travail actives. Cette certification confirme les prix reçus par l'entreprise au cours des années précédentes ; elle avait en effet été récompensée pour sa responsabilité sociale, sa diversité et sa politique familiale. De même, une autre grande usine au Mexique a fait l'objet d'un audit réalisé conformément au code EICC, confirmant sa conformité aux normes sociales, environnementales et déontologiques.

Dialogue social en Chine

Le Groupe possède 39 entités et plus de 100 sites en Chine. 23 d'entre elles 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 discuté des modalités d'une convention collective avec les syndicats de plusieurs usines. Quatre entités ont déjà signé la convention.

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

2014, Schneider Electric Inde a entretenu des relations sociales cordiales dans toutes ses usines.

Cette harmonie est due à un processus de négociation des 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 extérieures à la société. Ces comités constituent pour les employés une plateforme permettant d'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 du personnel sont gérés par ces Comités avec une participation active de chaque employé.

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 défis du Groupe.

Travail des enfants et droits de l'Homme

Schneider Electric s'engage, dans ses Principes de responsabilité, à respecter les lois locales de 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, les Principes directeurs de l'OCDE, la Déclaration universelle des droits de l'Homme et 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 destinée à signaler et à 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.

Dans sa stratégie des achats, Schneider Electric a défini des « situations hors limites » chez ses fournisseurs, dont le travail des enfants fait partie. Ces situations sont inacceptables chez un fournisseur de Schneider Electric. Des processus et une formation sont en cours de déploiement au sein de la Direction des Achats pour apprendre à détecter ces situations et connaître la réaction à adopter en cas de dilemme déontologique.

> 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 défavorisées, Schneider Electric a créé un programme d'Accès à l'Énergie.

Schneider Electric s'engage autour de trois champs spécifiques :

- **Investissement** : gérer un fonds d'investissement pour le développement d'entreprises dans le domaine de l'électricité ;
- **Offre** : concevoir et mettre à disposition des solutions en distribution électrique à destination des populations défavorisées ;
- **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 exprime la volonté de Schneider Electric de devenir l'acteur d'un cercle vertueux qui fait converger activité, innovation et responsabilité.

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 Accès à l'Énergie ;
- 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 Accès à l'Énergie dans les pays clés (Inde, Sénégal, Nigeria, Afrique du Sud, Brésil, etc.).

Déploiement

Pour mener à bien sa mission, le programme d'Accès à l'Énergie 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.

(1) Source : Agence internationale de l'énergie – *World Energy Outlook 2013*.

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	2014	2013	2012	2011
1. 1 million de foyers de la Base de la Pyramide connectés	1 095 806 ▲	695 685	344 441	-
2. 30 000 personnes de la Base de la Pyramide formées aux métiers de l'énergie	60 232 ▲	32 602	10 517	-
3. 300 missions réalisées via l'ONG « Schneider Electric Teachers »	460 ▲	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 2014 audités.

Se reporter aux pages 101 à 104 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 93-95 pour l'indicateur 1, 95 pour l'indicateur 2 et 97 pour l'indicateur 3).

L'investissement solidaire

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 2014, le fonds gère les montants suivants :

- 3 000 000 euros de capital investi par Schneider Electric ;
- 1 700 000 euros investis par Schneider Énergie Sicav Solidaire (dont 500 000 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 précarité 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 défavorisées.

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. Fin 2014, 5 000 salariés du Groupe en France ont montré leur intérêt dans le programme d'Accès à l'Énergie en investissant pour 9 millions d'euros.

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.

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 a développé une offre de bâtiments efficaces et écologiques sur la base de conteneurs maritimes recyclés. Un premier projet de logements d'insertion a été exposé à Versailles lors de l'événement « Solar Decathlon ». Suite à cette exposition, les logements ont été installés à Lyon par l'association « Habitat et Humanisme » en tant que logements d'insertion.

Partenariat avec l'Adie

Mis en place depuis 2010, 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'essaiage, Schneider Initiative Entrepreneurs, financent une partie des microcrédits accordés par l'Adie à des entrepreneurs dans le domaine de l'électricité. En 2014 SEEA a contribué au refinancement de 120 prêts. 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 2014 :

- SunFunder est une société de financement innovante spécialisée dans les entreprises d'accès à l'énergie en Afrique-subsaaharienne et pays émergents. Elle dispose d'une offre de financement unique et diversifiée : à travers une plateforme en ligne pour le financement participatif et un fonds de dette pour les investisseurs institutionnels. Son expertise dans le suivi et la sélection de projets est reconnue et repose sur une procédure de sélection rigoureuse des projets et sur la mesure de l'impact social à travers une plateforme en ligne.

Avec cet investissement, SEEA a investi 1 900 000 euros sur la poche internationale, soit près de 80 % de l'allocation. SEEA ne prévoit plus d'investissements sur cette poche mais continuera à accompagner le développement des sociétés en portefeuille.

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 ;
- 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 ;
- 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

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 Moby TS120S issue d'une collaboration sur les spécifications techniques avec les équipes de Total Access To Solar. Moby 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, le marquage d'une route, la cuisine, la couture, la lecture et la recharge d'un téléphone portable. Trois récompenses 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, le programme d'Accès à l'Énergie a étendu 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 (meunier, tailleur, coiffeur, restaurant, épicerie, cinéma...).

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 MICRO SOL 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 et radiation directe, 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 MICRO SOL 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 2016.

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 et d'éclairage publique.

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.

Les solutions Villaya Lampadaires Solaires sont commercialisées depuis 2014 pour apporter un éclairage public à DEL autonome en site isolé. Basés sur un système intelligent de gestion de l'énergie, les lampadaires garantissent un éclairage sans interruption, même en cas de faible ensoleillement. Leur conception « Plug and Play » intégrant des batteries NiMH résistantes est particulièrement adaptée au contexte tropical et permet de résister aux températures élevées.

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 les équipes de Schneider Electric Formation et Accès à l'Énergie Formation, une gamme abordable de maquettes didactiques et d'outils pédagogiques Accès à l'Énergie 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.

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 d'Accès à l'Énergie, 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, former et accompagner les entrepreneurs locaux dans le domaine de l'accès à l'énergie.

Microfinance : Le microcrédit permet aux populations, particuliers ou petits entrepreneurs, à revenus bas ou irréguliers de financer l'achat de solutions solaires d'éclairage ou d'électrification individuelle pour leur développement économique. Fin 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. Fort de ce succès, Schneider Electric s'est associé en 2014 avec Golden Key Company (GKC) au Myanmar pour former des « Consultants Electrification de Village » qui établissent leur point de vente de produits d'accès à l'énergie dans leurs villages, conseillent les villageois sur l'électrification domestique et assurent la maintenance des produits installés.

Électrification rurale décentralisée : L'électrification rurale se poursuit suite au succès des projets initiés depuis 2009 à Madagascar, au Vietnam, au Sénégal, au Cameroun, 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 2014, le village de Baghagha en Casamance au Sénégal a été équipé de deux micro-centrales solaires Villaya Villasol qui fournissent l'électricité à l'école et le centre de santé ainsi qu'une station de charge 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. En 2014, Schneider Electric s'est associé à Golden Key Company (GKC) au Myanmar pour électrifier trois villages de la province d'Irrawady. 675 foyers sont électrifiés grâce à une solution expérimentale de micro-réseau solaire entièrement en courant continu qui leur permet d'alimenter 24 h par jour deux lampes DEL, un chargeur de téléphone portable et une radio.

La formation

Démarche

L'enjeu principal de la formation aux métiers de l'énergie est de permettre aux populations défavorisées 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, s'ils le souhaitent, 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 défavorisées 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 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.

En évolution permanente vers les métiers et les solutions de demain, de nouvelles maquettes sont venues enrichir la gamme de matériels didactiques lancée en 2012. Le premier centre d'excellence pour la formation des formateurs a été inauguré en Inde. La signature de deux accords globaux a eu lieu cette année.

L'entrepreneuriat est aujourd'hui une dimension de la formation. Ces modules de formation spécifique ont vocation à être déployés rapidement dans l'ensemble des centres partenaires Accès à l'Énergie.

Depuis l'origine du programme en 2009, plus de 73 000 personnes ont été formées dans plus de 20 pays, apportant l'espoir d'une vie digne pour les jeunes accompagnés.

Perspectives

La démultiplication à grande échelle des projets de formation, entamée dès 2013, va se poursuivre avec l'objectif de former 150 000 personnes d'ici 2017 et l'ambition d'accompagner 1 million de jeunes d'ici 2025.

L'ouverture de nouveaux centres d'excellence est prévue, en partenariat avec le Ministère de l'Éducation Nationale.

Durant cette année 2015 s'initieront ou se poursuivront : la mise en place de nouveaux projets dans de nouveaux pays, les initiatives de dons directs de matériels, l'essaimage transnational, le développement des partenariats globaux, la création d'une alumni, et l'investigation des solutions d'enseignement numérique.

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 :

- formation et insertion professionnelles dans les métiers de l'énergie ;
- lutte contre la précarité énergétique ;
- sensibilisation au développement durable ;
- engagement des collaborateurs, notamment avec l'ONG Schneider Electric Teachers.

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, 10 millions d'euros sont ainsi investis au profit des communautés locales (voir page 118).

Organisation

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 dans les domaines de la formation professionnelle aux métiers de l'énergie ou de la lutte contre la précarité énergétique, 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.

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.



Les délégués organisent également des événements locaux adaptés à la culture du pays, pour mobiliser au mieux les salariés, et les informent des activités de la Fondation sur leur site.

Enfin, ils coordonnent l'organisation de la campagne annuelle de mobilisation internationale de la Fondation Schneider Electric, baptisée *Communities days*. Moment fort de la vie de la Fondation et de l'entreprise, ces jours se sont déroulés en octobre en 2014. Ils mettent sur le devant de la scène des partenariats locaux au niveau international. Ils relaient également des campagnes organisées suite à des catastrophes naturelles.

En 2014, 36 129 collaborateurs dans 50 pays ont pris part à ces campagnes.

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 épaula, sous son égide, d'autres fondations (plus de 700), dont le fonctionnement est régi de manière distincte de la Fondation de France, mais qui 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 une à 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 Dufrasse (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 ; Leslie Zambelli, Chargée de mission Engagement et Précarité énergétique ; Morgane Peloille, Assistante administrative. Le comité de sélection se compose de trois membres : le Délégué Général de la Fondation, la Directrice des Programmes de la Fondation et le Directeur du programme de formation

professionnelle Accès à l'Énergie. 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.

Programmes

Formation et insertion professionnelles dans les métiers de l'énergie

Depuis 2009, la Fondation apporte son soutien au programme d'Accès à l'Énergie pour améliorer l'accès à l'énergie dans les nouvelles économies par le développement de la formation professionnelle dans les métiers de la gestion de l'énergie pour les plus défavorisés.

Pour aider à l'insertion et à la formation professionnelle de ces jeunes, 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.

Ce programme de formation et d'insertion capte 68 % 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 2012-2014, l'objectif de former 30 000 personnes a été dépassé, avec 60 232 personnes défavorisées formées aux métiers de la gestion de l'énergie.

Lutte contre la précarité énergétique

Depuis 2013, la Fondation Schneider Electric a renforcé son engagement dans les économies plus matures pour contribuer à lutter contre la précarité énergétique par le soutien à la mise en place de campagnes d'information, de sensibilisation, et d'actions d'accompagnement qui ciblent les foyers confrontés à ce type de précarité.

À travers ce programme, qui est le plus récent, la Fondation soutient sur le long terme des associations ou entrepreneurs qui proposent des solutions contribuant à la lutte contre la précarité énergétique. À ce jour, ses contributions sont déployées via les partenaires de la Fondation vers :

- des projets d'accompagnement de familles touchées par la précarité énergétique ;

- des projets d'innovation ou d'expérimentation dans le domaine du logement social et de son équipement, ou encore du suivi des familles.

Ce programme correspond à 19 % des engagements de la Fondation Schneider Electric.

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 dans le cadre du nouveau Refuge du Goûter, 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.

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.

Depuis 2012, l'ONG Schneider Electric Teachers a été créée pour organiser les missions de volontariat au profit des partenaires de la Fondation. Ainsi, 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. De 2012 à 2014, l'objectif principal était d'apporter une contribution nouvelle aux programmes de formation du programme d'Accès à l'Énergie et de réaliser 300 missions en trois ans. Cet indicateur était inclus

dans le baromètre Planète & Société 2012-2014 et a atteint 460 missions.

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. En 2013, un nouveau membre représentant des volontaires a intégré le bureau. Ce dernier est composé de : Christian Wiest (Président), Dominique Devinat (Vice-président), François Milioni (secrétaire), Christophe Poline (trésorier), Émir Boumediene (membre), Bernard Lancian (membre), Gilles Vermot Desroches (membre). Le bureau s'est réuni à sept reprises en 2014 et l'assemblée générale s'est tenue en décembre 2014

Après moins de deux ans d'existence, 41 partenaires dans 25 pays ont rejoint l'initiative ; la communauté de volontaires réunit plus de 900 personnes.

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 partenaires de la Fondation :

- 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

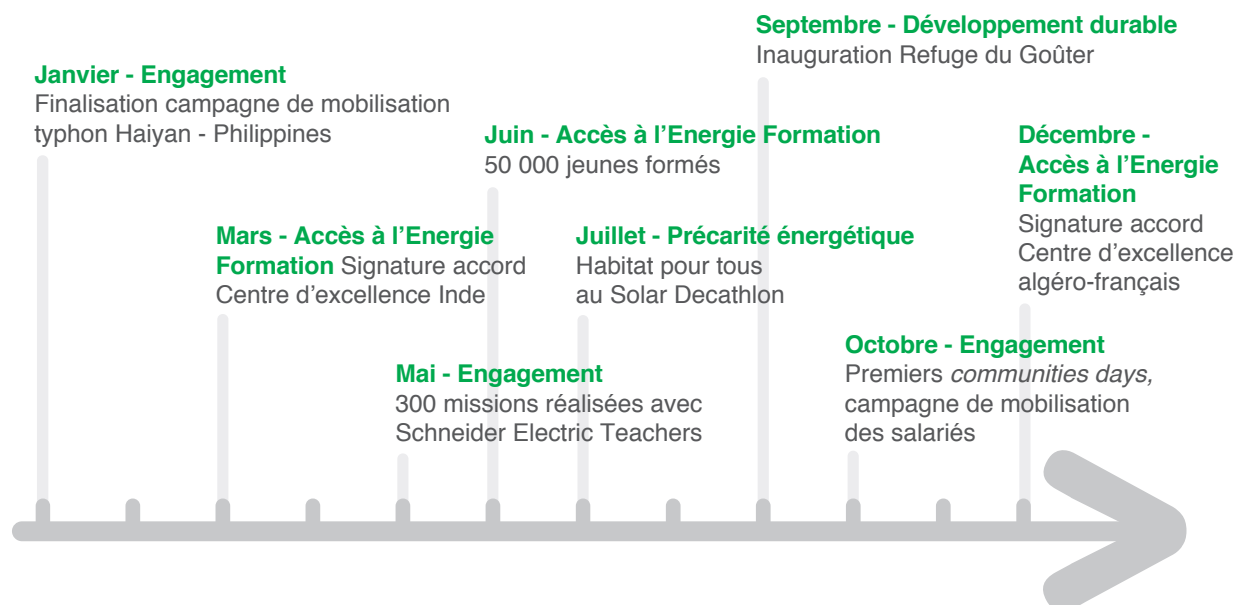
Les missions sont en majorité :

- 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 :
 - qui ont bénéficié du soutien du fonds d'investissement solidaire Schneider Electric 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 2014



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 des associations de leur choix. En 2014, la Fondation Schneider Electric North America a apporté 4 millions de dollars de financements à diverses associations caritatives œuvrant auprès des communautés, d'abondements et de dons des salariés ;
- grâce aux efforts bénévoles de milliers d'employés en Amérique du Nord, d'importantes contributions ont été faites à Habitat et Humanisme, à l'*American Heart Association*, l'*American Cancer Society*, la Croix Rouge américaine et l'*ALS Association* (sclérose latérale amyotrophique) ; la Fondation Schneider Electric North America s'appuie sur des partenariats à long terme avec nombre de ces associations en raison de leur rôle majeur dans les communautés au sein desquelles Schneider Electric est implanté.

Initiatives en Inde

Schneider Electric Inde s'est engagé à favoriser le développement des populations les plus défavorisées dans le cadre de divers projets. En 2008, Schneider Electric Inde a créé une Fondation pour conduire toutes ses activités en matière de responsabilité sociale d'entreprise dans ce pays. La Fondation Schneider Electric India se consacre en priorité aux domaines suivants :

- éducation : développement des compétences de jeunes sans emploi ayant quitté l'école et le collège ; bourses aux étudiants méritants issus des classes les plus défavorisées de la société ; formation des écoliers aux économies d'énergie et à la protection de l'environnement ;
- entrepreneuriat : soutien des jeunes formés dans le cadre du programme d'Accès à l'énergie de Schneider Electric en vue de la création de leur entreprise ;
- emploi : soutien des jeunes formés dans le cadre du programme d'Accès à l'énergie de Schneider Electric pour qu'ils trouvent un emploi ;
- électrification : électrification de foyers défavorisés dans des zones reculées ;
- soutien d'urgence : restauration du réseau électrique après une catastrophe naturelle.

La Fondation Schneider Electric India travaille en partenariat avec plus de 25 ONG et avec l'implication des employés et partenaires commerciaux de Schneider Electric.

Réalisations de la Fondation Schneider Electric India de 2009 à fin 2014 :

- 209 centres de formation d'électriciens dans 21 États indiens ;
- Formation de 34 716 jeunes chômeurs (plus de 100 000 mois-hommes de formation) ;
- 75 bourses d'études ;
- 81 missions de volontariat au sein de Schneider Electric Teachers ;
- 17 235 écoliers inscrits au programme *Conserve My Planet*.

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.

Création d'entreprises en France

Démarche et plans d'action

Depuis plus de 20 ans, Schneider Electric en France au travers d'une structure dédiée, Schneider Initiatives Entrepreneurs (SIE), soutient des projets de création ou de reprise d'entreprises portés par ses salariés. Cette démarche témoigne de l'engagement responsable du Groupe sur ses bassins d'emploi : promouvoir les actions de soutien au développement économique local, proposer et accompagner les salariés volontaires dans des parcours fiabilisés extérieurs au Groupe.

SIE 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 d'entreprise dans leurs dimensions financière, juridique, technique et commerciale.

Plus de 1 000 porteurs de projet ont ainsi été accompagnés : électricien, boulanger, consultant, graphiste, gestionnaire de patrimoine, fleuriste, etc., et générant plus de 3 000 emplois.

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 2014 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 s'implique 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 Gestion, les Réseaux Entreprendre ou 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.

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 ou missions dans le cadre du mécénat de compétences (dispositif Alizé) ;
- adhésion et promotion du dispositif Pass Compétences qui permet le détachement en missions de longue durée pour des cadres expérimentés dans des PMI/PME en Ile-de-France ou

sur le bassin grenoblois. Ces experts s'investissent sur des projets structurants et de développement stratégique pour la PME/PMI ;

- soutien d'associations qui œuvrent à la création d'activités et d'entreprises (Réseau Entreprendre, France Initiative).

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.

Soutien à des associations ou ONG partenaires du programme d'Accès à l'énergie (Dispositif Pass Associations/ONG)

SIE accompagne également les salariés qui le souhaitent dans un parcours extérieur au Groupe dans le cadre d'un dispositif Pass Associations/ONG. Ce dispositif permet aux salariés d'être positionnés sur des projets structurants dans des associations ou ONG partenaires, essentiellement de droit français : au même titre que le soutien aux PMI/PME, les équipes SIE, conjointement avec la Fondation et les équipes du programme d'Accès à l'énergie, animent le détachement de salariés pour des missions de plusieurs mois dans des associations ou ONG. Tous types de métiers peuvent être concernés.

Revitalisation des bassins d'emploi en France

La structure SIE pilote et met en œuvre les actions de revitalisation qui s'imposent lors des évolutions industrielles de certains bassins d'emploi.

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 industrielle.

Depuis 2011, neuf bassins d'emploi ont été et 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 Barentin afin de garantir à ces sites une pérennité industrielle.

Access to Energy Entrepreneurs

Le légitime rattachement des équipes SIE à la Direction Développement Durable lui permet de porter haut et fort ses ambitions dans le programme d'Accès à l'Énergie 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 du programme d'Accès à l'Énergie (formation aux métiers de l'énergie pour des populations défavorisées partout dans le monde) de préparer la création d'une activité indépendante dans les domaines de l'électricité. À ce jour, 5 pays sont définis comme prioritaires et les programmes sont en cours de déploiement.



Dans la même logique, les équipes SIE apportent leur aide et leur soutien aux créateurs d'entreprises issus d'associations partenaires comme Unicités.

Cela se traduit par la mise en place de modules pédagogiques, le déploiement et l'animation de ces modules de formation.

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, Schneider Electric est convaincu que les entreprises ont leur rôle à jouer. C'est leur devoir d'agir particulièrement au cœur des bassins où elles sont présentes.

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 2014, 2 983 jeunes ont obtenu un CDI, CDD de plus de six mois ou suivent une formation qualifiante, particulièrement en alternance, et 1 816 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, Rennes, Rouen, Rueil-Malmaison, Saint-Denis, Strasbourg et Valence. Blois, Rennes et Valence ont vu le jour en 2014.

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 la politique d'achats du Groupe.

Des clauses d'insertion sont incluses lors de nouveaux marchés (ou 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 les fournisseurs de Schneider Electric dans cette volonté d'aider les jeunes éloignés de l'emploi à trouver leur place dans la société.

À titre d'exemple plus de 2 000 heures d'insertion ont été effectuées lors de la construction du centre de distribution Schneider Electric international d'Évreux et plus de 1 950 heures sur le dernier trimestre 2014 sur un chantier de démolition à Grenoble.

Dans cette dynamique, suite à la signature de la convention de partenariat en 2013 avec le ministère délégué à la Ville, et de la Convention cadre Emploi d'Avenir avec le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Schneider Electric a recruté plus de 60 jeunes en 2014, particulièrement en Production et Logistique.

Enfin, Schneider Electric est partenaire de nombreux autres dispositifs : École de la deuxième chance, nos quartiers ont des talents, Télémaque, Fondation de la 2^e 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 d'assemblage de composants 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.

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 107-108) ; exception faite en 2014 pour un indicateur du baromètre, les EcoXperts, dont le programme a connu une révision profonde durant l'année.

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, principalement : *One* et *Bridge HR* 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 des fonctions Ressources Humaines et Opérations Industrielles. 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 90 % des effectifs totaux. Les entretiens de performance ou de carrière portent sur plus de 87 % 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 CO₂ dans les transports

Cet indicateur comprend les émissions issues du transport de marchandises acheté par Schneider Electric, en tenant compte des émissions cumulées depuis le début du programme (2012), couvrant 81 % du coût total des transports du Groupe.

La mesure des équivalents CO₂ combine les impacts de CO₂, CH₄, N₂O, HFC, SF₆, PFC, NOx et vapeur d'eau.

Deux méthodes, développées en partenariat avec un cabinet spécialisé, sont utilisées par les transporteurs pour mesurer les émissions d'équivalent CO₂ : méthode basée sur l'énergie (calcul à partir de la combustion de carburant – méthode préférée) et méthode basée sur l'activité (calcul à partir du kilométrage et de la quantité de produits transportés – méthode 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 sur les produits est réalisé 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.

Les produits sont des produits tangibles (les solutions, services, logiciels, etc., sont hors périmètre).

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. Les offres de *Partner* 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 infrastructure) 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, et se focalise plus particulièrement sur les sites de plus de 5 000 m². Les Opérations Industrielles sont le client interne ; et les équipes d'*Energy & Sustainability Services* sont le fournisseur interne.

En 2014, le programme concerne les 280 sites les plus énergivores de Schneider Electric. En cas d'acquisition, les sites concernés sont intégrés l'année suivante dans le programme.

Les « économies d'énergie » sont calculées en comparant la consommation réelle du site avec une consommation théorique modélisée ; un modèle par site est construit afin de prendre en compte les variations climatiques et l'évolution de la production.

Toutes les consommations d'énergies modélisables sont prises en compte et converties en MWh.

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).

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 défavorisées, développées au sein du programme d'Accès à l'Énergie :

- produits : lampes (In-Diya et Moby TS102S) 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 et Villasmart).

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. Ne sont pas comptabilisées dans l'indicateur les batteries et les cellules photovoltaïques car elles sont toujours accompagnées de contrôleurs de charges ou de systèmes centraux de gestion de l'énergie (afin d'éviter un double comptage) ; ainsi que les stations de recharge de batterie et les systèmes de pompage solaire d'eau car ils sont utilisés pour un usage communautaire.

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 par une tierce partie. Les fournisseurs ayant une évaluation trop faible sont exclus de l'indicateur. 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 (*Climate Disclosure Leadership Index* ou *Climate 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 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 autoévaluation du site et un sondage auprès des résidents, sur la base de critères prédéfinis. Le Président de Pays s'engage et valide le Cool Site. L'indicateur recense le nombre de sites ayant été reconnus Cool Sites au cours de la durée du programme (2012-2014).

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 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 boîte 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.

Début 2014, l'objectif de cet indicateur est passé de 70 % à 63 % pour deux raisons principales : benchmark par rapport aux concurrents (la moyenne du secteur se situait à 53 % en 2013 et 56 % en 2014 – Source : Aon Hewitt –, soit respectivement 10 points et 7 points en dessous du nouvel objectif) et absence de référence interne lorsque l'indicateur a été défini fin 2011.

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. En 2014, les catégories du pool de talent ont changé afin de se concentrer sur les *Key Position Potentials* et *Key Position Holders*. Pour le calcul de l'indicateur du baromètre à fin 2014, concernant les *Exceptional Potentials* et les *Potentials*, ont été comptabilisées les personnes sélectionnées en 2013 et toujours dans l'entreprise à fin 2014. Le résultat de l'indicateur est donc minoré.

La sélection des talents passe par le processus de *talent 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, inscrits dans notre système d'information RH, sont inclus dans l'indicateur. Les sous-traitants, contrats à durée déterminée, stagiaires et apprentis en sont exclus. Les nouveaux arrivants individuels ne sont pas comptabilisés ; les nouvelles acquisitions sont exclues (elles sont comptabilisées 12 mois après avoir été intégrées dans notre système d'information RH).

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, Bureau, 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 couvrait l'Amérique du Nord, la Chine et la France ; à fin 2014, il couvre l'ensemble du Groupe.

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 défavorisées, 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 le justifier, 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. Une mission correspond au départ d'un volontaire, pour une période d'au moins cinq jours 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 du programme d'Accès à l'Énergie, 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	112-113
Les embauches et les licenciements	114-115
Les rémunérations et leur évolution	87-89, 146-157
b) Organisation du travail	
L'organisation du temps de travail	112, 115
L'absentéisme	115
c) Relations sociales	
L'organisation du dialogue social – notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	89-90, 116
Le bilan des accords collectifs	89-90, 116
d) Santé et sécurité	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	77-79
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	116
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité...	115
... ainsi que les maladies professionnelles	78-79, 88, 115
e) Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	81-83
Le nombre total d'heures de formation	116
f) Égalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	86, 113
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	87
La politique de lutte contre les discriminations	84-87, 62-65
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 ; • à l'abolition effective du travail des enfants.	53-54, 61-62, 62-65, 90

2° Informations environnementales	Pages
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	66-67, 73-74, 109
Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement	67, 63
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	75-76
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	75, 105-110
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	75, 109
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	75



2° Informations environnementales	Pages
c) Utilisation durable des ressources	
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	74, 109-110
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	74-75
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	68-69, 110
L'utilisation des sols	75
d) Changement climatique	
Les rejets de gaz à effet de serre	67-70, 110
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	67-70, 74, CDP
e) Protection de la biodiversité	
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	74-76, 70-73, 50
3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	Pages
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	
• en matière d'emploi et de développement régional	91-95, 99-100
• sur les populations riveraines ou locales	91-95, 99-100
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	48-49
Les actions de partenariat ou de mécénat	95-98
c) Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux	61-62
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	61-62
d) Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	65-66
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	70-73, 14
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme	44, 62-65, 90

6.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC⁽¹⁾ sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Schneider Electric, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le chapitre 2 du rapport de gestion, en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, ainsi que sur les indicateurs du baromètre Planète & Société au 31 décembre 2014, 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, Sécurité et Environnement, dans leur version datée du 1er novembre 2014 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure à la fin du chapitre 2 dans le rapport de gestion (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) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les indicateurs « Un jour de formation par an pour chaque salarié » et « 75 % de notre chiffre d'affaires sur les produits est réalisé avec Green Premium » ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre septembre 2014 et mars 2015 pour une durée d'environ dix-huit 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 et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

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 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code, avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée à la fin du chapitre 2 du rapport de gestion (« 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.

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 :

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

- 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 que nous avons sélectionnés⁽²⁾ 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 5 % de l'effectif CDI et CDD et entre 8 et 14 % 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.

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.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur le fait que des changements méthodologiques, présentés dans la section « 2.6 Méthodologie et audit des indicateurs » du rapport de gestion, ont été effectués sur les indicateurs du baromètre Planète et Société « Un jour de formation par an pour chaque salarié », « 30 % de femmes dans notre pool de talents » et « 63 % de résultat dans notre Employee Engagement Index », portant respectivement sur le périmètre de reporting, la méthode de calcul et l'objectif à atteindre.

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'indicateurs

Nature et étendue des travaux

Concernant les deux indicateurs du baromètre que sont « Un jour de formation par an pour chaque salarié » et « 75 % de notre chiffre d'affaires sur les produits est réalisé avec Green Premium », nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur ces deux indicateurs du baromètre dans le chapitre 2 du rapport de gestion.

Conclusion

A notre avis, les indicateurs « Un jour de formation par an pour chaque salarié » et « 75 % de notre chiffre d'affaires sur les produits est réalisé avec Green Premium » ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 9 mars 2015

L'organisme tiers indépendant
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 rapport de gestion 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) SSAM (Chine), SSIC (Chine), Universal Capellades (Espagne), Sarel (France), Telvent (Madrid) (Espagne), ZAO Potential (Russie), ITBU Bangalore (Inde) et ITB Cavite (Philippines).

> 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 60 % des employés du Groupe, contre 70 % en 2013. Cette baisse est essentiellement due à l'acquisition d'Invensys, consolidé dans les

effectifs du Groupe et non intégré dans le reporting environnemental.

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

	2014	2013	2012
Nombre de sites certifiés ISO 14001	270 ▲	279	280
Sites industriels et logistiques	252	NP	258
Sites tertiaires	18	NP	22
Nouveaux sites certifiés dans l'année	12	20	11
Sites certifiés fermés ou regroupés dans l'année	21	20	4

▲ Indicateur 2014 audité. NP = non publié.

Consommations, émissions et déchets des sites du Groupe

GRI	Indicateurs	Périmètre courant			Périmètre constant	
		2014	2013	2012	2014	2013
	Nombre de sites répondants	266 ▲	281	283	260	260
	Effectifs globaux	103 886 ▲	108 126	98 923 ⁽¹⁾	102 708	100 311
G4-EN23	Déchets produits (en t)	132 171 ▲	139 044	134 814	131 181	139 698
	dont déchets dangereux ⁽²⁾	6 %	4 %	NP	NP	NP
G4-EN23	Déchets produits/effectif (en t/p)	1,3 ▲	1,3	1,4	1,3	1,4
G4-EN23	Déchets valorisés (en t)	115 166 ▲	120 490	115 382	114 415	121 960
G4-EN23	Part de déchets valorisés	87,1 % ▲	86,7 %	85,6 %	87,2 %	87,3 %
	dont déchets métalliques valorisés	NP	99,4 %	NP	NP	NP
	Objectif part des déchets valorisés	-	-	-	87 %	-
G4-EN8	Eau prélevée pour la consommation (m³)	2 055 999 ▲	2 377 680	2 456 716	2 047 948	2 200 172
	dont eau publique (m³)	1 678 518	1 928 151	1 973 348	NP	NP
	dont eau de sous-sol (m³)	299 481	397 843	483 367	NP	NP
	dont eau de surface (m³)	20 300	20 667	-	NP	NP
	dont autres sources (m³)	57 700	31 019	-	NP	NP
G4-EN8	Consommation d'eau/effectif (m³/p)	19,8 ▲	22,0	24,8	19,9	21,9
	Variation consommation d'eau/effectif	-	-	-	- 9,1 %	-
	Objectif consommation d'eau/effectif	-	-	-	- 3,3 %	-

GRI	Indicateurs	Périmètre courant			Périmètre constant	
		2014	2013	2012	2014	2013
G4-EN8	Eau prélevée pour le refroidissement (m ³) ⁽³⁾ <i>restituée sans impact</i>	603 876 ▲	727 679	722 709	NP	NP
G4-EN21	Émissions COV (kg) (estimations) ⁽⁴⁾	314 258 ▲	415 352	416 612	313 407	376 926
G4-EN21	COV/effectif (kg/p) (estimations)	3,0 ▲	3,8	4,2	3,0	3,8
G4-EN3-6	Consommations d'énergie (équ. MWh)	1 111 359 ▲	1 207 613	1 166 497	1 071 396	1 146 612
	Électricité (consommation indirecte)	792 793	841 495	812 917	756 346	781 394
	Chauffage urbain (consommation indirecte)	34 815	33 122	29 255	34 171	33 122
	Fioul (consommation directe)	8 354	22 740	22 466	8 352	20 985
	Gaz (consommation directe)	272 255	306 783	297 114	269 383	307 638
	Charbon (consommation directe)	0	3 091	4 521	0	3 091
	Renouvelables (consommation directe)	3 142	382	224	3 142	382
G4-EN3-6	Consommations d'énergie/effectif (MWh)	10,7 ▲	11,2	11,8	10,4	11,4
G4-EN15-16-19	Émissions de CO ₂ liées aux consommations d'énergie (en t) (estimations) ⁽⁵⁾	395 110 ▲	431 019	413 414	380 341	401 411
EN16	Électricité (émission indirecte)	323 120	348 845	334 720	309 009	319 518
EN16	Chauffage urbain (émission indirecte)	14 006	12 317	10 403	13 936	12 317
EN15	Fioul (émission directe)	2 172	5 912	5 841	2 172	5 456
EN15	Gaz (émission directe)	55 812	62 891	60 908	55 224	63 066
EN15	Charbon (émission directe)	0	1 054	1 542	0	1 054
EN15	Énergies renouvelables	0	0	0	0	0
G4-EN15-16-19	CO ₂ /effectif (en t/p)	3,8 ▲	4,0	4,2	3,7	4,0
G4-EN15	Émissions de SF ₆ (en t équivalent CO ₂) ⁽⁶⁾	26 069 ▲	33 807	44 947	26 069	30 783
	Taux de fuite de SF ₆	0,47 % ▲	0,56 %	0,75 %	NP	NP
	Objectif taux de fuite de SF ₆	0,65 %	0,75 %	0,95 %	-	-
G4-EN15	Émissions de CO ₂ totales périmètre 1 (consommations énergétiques directes et émissions de SF ₆) (t) <i>sur le périmètre de reporting</i>	84 053 ▲	103 664	113 238	83 465	100 359
G4-EN16	Émissions de CO ₂ totales périmètre 2 (consommations énergétiques indirectes) (t) <i>sur le périmètre de reporting</i>	337 126 ▲	361 162	345 123	332 945	331 835
G4-EN15-16-19	Émissions de CO ₂ totales périmètre 1 et 2 (t) <i>sur le périmètre de reporting</i>	421 179 ▲	464 826	458 361	406 410	432 194
G4-EN15-16-19	Total périmètres 1 et 2/chiffre d'affaires (t/€)	0.000017	0,000019	0,000019	0.000016	0.000018

▲ Indicateurs 2014 audités.

NP = non publié.

(1) Effectifs 2012 corrigés en 2013 pour un site majeur.

(2) Estimations. Règles en cours d'affinage.

(3) Deux sites pris en compte en 2012, quatre en 2013 et 2014. 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.

(4) À partir de 2013, ne reportent que les sites qui émettent plus de 1 000 kg de COV par an, ainsi que d'autres sites plus petits sur une base volontaire.

(5) Les émissions de CO₂ liées aux consommations énergétiques sont considérées comme des estimations car les émissions indirectes sont calculées à partir de facteurs de conversion par pays.

(6) 17 sites en 2012 et 2013 ; 16 sites en 2014.

Les émissions à périmètre constant ne sont pas corrigées de l'activité.

Émissions de CO₂ dans les transports (périmètre 3)

Indicateurs	2014	2013	2012	2011
G4-EN17 1. Émissions de CO ₂ dans les transports payés par le Groupe (en Teq. CO ₂)	494 987 ▲	484 012	431 626	497 703

▲ Indicateur 2014 audité. Calcul sur la base d'une couverture de 81 % extrapolée à 100 %. Des retraitements ont été faits sur les données 2013 et 2012.

Pour le bilan carbone complet de Schneider Electric (scopes 1, 2 et 3), se référer aux pages 67-68



Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2014	2014	2013	2012	2011
1. 10 % de réduction des émissions de CO ₂ dans les transports	16 % ▲	16,7 %	14,8 %	-
2. 75 % de notre chiffre d'affaires sur les produits est réalisé avec Green Premium	79 % ▲	68,7 %	65,5 %	63 %
3. 10 % d'économies d'énergie	13 % ▲	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 2014 audités.

Se reporter aux pages 101 à 104 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (page 70 pour l'indicateur 1, 70-72 pour l'indicateur 2 et 68-69 pour l'indicateur 3).

Autre indicateur clé

Objectifs à fin 2014	2014	2013	2012	2011
15 pays mettent en place une filière de récupération du SF ₆	15	13	10	8
i.e. SF ₆ récupéré et recyclé (en t équivalent CO ₂)	23 864	15 996	29 683	NP

NP = Non Publié.

Se reporter à la page 60 pour la présentation de ce programme.

7.2 Indicateurs sociaux

Les indicateurs ci-dessous s'appliquent à l'échelle du Groupe.

Les données de sécurité des sites sont intégrées au *reporting* après une année civile complète suivant leur création ou acquisition. Un site rejoignant le Groupe en année n sera intégré au *reporting* au 1^{er} janvier n+2, sauf dans le cas exceptionnel où une convention stipule de ne pas intégrer les données de 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 101). Certains indicateurs couvrent 90 % ou 87 % 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 intervenant 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, Schneider Electric communique au niveau Groupe le nombre de jours d'arrêt et le nombre d'heures travaillées (données de sécurité).

Les commentaires sur les indicateurs sont apportés dans les chapitres correspondants et indiqués dans les tableaux ci-dessous.

Le tableau ci-dessous indique la correspondance des indicateurs avec le *Global Reporting Initiative* (GRI), version G4.

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2014	2014	2013	2012	2011
1. 30 % de réduction du Medical Incident Rate (MIR)	- 61 % ▲	- 47 %	- 23 %	-
2. 63 %* de résultat dans notre Employee Engagement Index	61 % ▲	60 %	55 %	-
3. 30 % de femmes dans notre pool de talents (2 500 personnes env.)	28 % ▲	28 %	27 %	23 %
4. 1 jour de formation par an pour chaque salarié	79 % ▲	67 %	-**	-
5. 300 sites reconnus Cool sites	355 ▲	224	-**	-

La performance de l'année 2011 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Connect entre 2012 et 2014.

▲ Indicateurs 2014 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 7 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 101 à 104 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour l'analyse des résultats (pages 77-79 pour l'indicateur 1, 79-81 pour l'indicateur 2, 84-86 pour l'indicateur 3, 81-83 pour l'indicateur 4 et 80 pour l'indicateur 5).

Effectif

GRI	Indicateur	2014	2013	2012
	Effectif			
G4-10	Effectif moyen ⁽¹⁾	185 965 ▲	163 033	152 384
	Cols bleus (CVD)	95 213	81 712	75 601
	Cols blancs (non CVD)	90 752	81 322	76 383
G4-10	Effectif intérimaire moyen	16 875 ▲	14 849	13 947
G4-10	Effectif CDD et CDI ⁽²⁾	167 124 ▲	152 784	139 989
	CDI	91,8 %	90,5 %	90,2 %
	CDD	8,2 %	9,5 %	9,8 %
	Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires) ⁽²⁾	16,8 %	17,7 %	17,4 %
G4-10	Organisation du temps de travail ⁽³⁾			
	Temps complets	94 %	98 %	98 %
	Temps partiels	6 %	2 %	2 %
	Embauches ⁽⁴⁾	28 830 ▲	23 079	20 971
G4-LA1	Sorties ⁽⁴⁾	29 460 ▲	21 600	20 615
	Licenciements	6 454 ▲	5 071	5 719
	Démissions	15 826 ▲	10 909	10 379
	Autres (retraites, fins de contrat...)	7 180	5 743	4 489
G4-LA1	Turnover volontaire	9,4 % ▲	7,4 %	7,5 %
G4-10	Répartition de l'effectif par zone géographique ⁽²⁾			
	Asie-Pacifique	34 %	30 %	31 %
	Europe	37 %	40 %	38 %
	Amérique du Nord	19 %	20 %	21 %
	Reste du monde	10 %	10 %	10 %
G4-10	Répartition de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) ⁽²⁾			
	France	11 %	12 %	14 %
	États-Unis d'Amérique	12 %	13 %	13 %
	Chine	15 %	10 %	11 %
	Inde	9 %	9 %	9 %
	Mexique	5 %	6 %	5 %
	Espagne	3 %	4 %	4 %
	Brésil	3 %	4 %	4 %
	Allemagne	3 %	3 %	3 %

GRI	Indicateur	2014	2013	2012
	Australie	2 %	2 %	3 %
	Indonésie	3 %	3 %	3 %
	Royaume-Uni	3 %	2 %	2 %
	Russie	7 %	8 %	2 %
G4-10	Évolution annuelle de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) ⁽²⁾			
	France	- 2 %	- 1 %	- 4 %
	États-Unis d'Amérique	+ 8 %	+ 2 %	0 %
	Chine	+ 61 %	+ 1 %	- 5 %
	Inde	+ 12 %	+ 3 %	+ 6 %
	Mexique	- 7 %	+ 13 %	+ 3 %
	Espagne	- 15 %	- 9 %	- 2 %
	Allemagne	+ 7 %	- 3 %	+ 2 %
	Brésil	- 8 %	+ 7 %	+ 21 %
	Australie	0 %	- 3 %	- 7 %
	Indonésie	- 4 %	+ 9 %	+ 33 %
	Royaume-Uni	+ 29 %	- 5 %	+ 6 %
	Russie	0 %	+ 269 %	+ 3 %
G4-10	Répartition de l'effectif par sexe ⁽²⁾			
	Hommes	70 % ▲	70 %	69 %
	Femmes	30 % ▲	30 %	31 %
G4-10	Répartition de l'effectif par sexe et par catégorie ⁽²⁾			
	Cols blancs	54 %	53,7 %	53,2 %
	Hommes	70 %	71 %	72 %
	Femmes	30 %	29 %	28 %
	Cols bleus	46 %	46,3 %	46,8 %
	Hommes	70 %	69 %	65 %
	Femmes	30 %	31 %	35 %
G4-10	Répartition de l'effectif par âge ⁽²⁾			
	14/24 ans	8,0 %	8,4 %	9,2 %
	25/34 ans	31,9 %	32,5 %	33,2 %
	35/44 ans	27,8 %	27,8 %	26,8 %
	45/54 ans	20,8 %	20,9 %	20,7 %
	55/64 ans	10,7 %	9,9 %	9,5 %
	Au-delà de 64 ans	0,8 %	0,5 %	0,6 %
G4-10	Répartition de l'effectif par ancienneté ⁽²⁾			
	Inférieure à 5 ans	44,2 %	42,6 %	42,9 %
	5/14 ans	33,6 %	34,9 %	33,5 %
	15/24 ans	12,2 %	12,6 %	13,2 %
	25/34 ans	7,2 %	7,1 %	7,2 %
	Supérieure à 34 ans	2,8 %	2,8 %	3,2 %
G4-10	Répartition de l'effectif par fonction ⁽²⁾			
	Marketing	3,6 %	3,7 %	3,8 %
	Ventes	10,4 %	10,6 %	11,4 %
	Services et projets ⁽⁶⁾	17,9 %	16,0 %	16,4 %
	Supports	18,4 %	19,5 %	19,6 %
	Technique	6,9 %	7,6 %	7,6 %
	Industrielle	6 %	6 %	6 %
G4-10	Coûts variables directs (coûts des employés imputés dans le coût du produit ou de l'activité) ⁽⁷⁾	49,1 %	47,4 %	46,7 %



GRI	Indicateur	2014	2013	2012
	Embauches⁽⁴⁾			
G4-LA1	Répartition par type de contrat			
	CDI	68 %	67 %	67 %
	CDD	32 %	33 %	33 %
G4-LA1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	37 %	44 %	44 %
	Cols bleus	63 %	56 %	56 %
	Répartition par sexe			
	Hommes	66 %	NP	NP
	Femmes	34 %	NP	NP
	Répartition par âge			
	14/24 ans	42 %	NP	NP
	25/34 ans	36,1 %	NP	NP
	35/44 ans	14,1 %	NP	NP
	45/54 ans	5,9 %	NP	NP
	55/64 ans	1,7 %	NP	NP
	Au-delà de 64 ans	0,2 %	NP	NP
G4-LA1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	47 %	38 %	45 %
	Europe	19 %	22 %	21 %
	Amérique du Nord	24 %	25 %	21 %
	Reste du monde	10 %	15 %	13 %
	Licenciements⁽⁴⁾			
G4-LA1	Répartition par type de contrat			
	CDI	84 %	85 %	83 %
	CDD	16 %	15 %	17 %
G4-LA1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	38 %	41 %	45 %
	Cols bleus	62 %	59 %	55 %
G4-LA1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	33 %	30 %	29 %
	Europe	21 %	23 %	25 %
	Amérique du Nord	29 %	28 %	27 %
	Reste du monde	17 %	18 %	19 %
	Démissions⁽⁴⁾			
G4-LA1	Répartition par ancienneté ⁽⁵⁾			
	Inférieure à 1 an	38,4 %	33,5 %	28,9 %
	1/4 ans	39,6 %	42,7 %	47 %
	5/14 ans	18,4 %	20,4 %	19,6 %
	15/24 ans	2,5 %	2,5 %	2,3 %
	25/34 ans	0,8 %	0,7 %	1,2 %
	Supérieure à 34 ans	0,3 %	0,2 %	1 %
	Départs⁽⁴⁾			
G4-LA1	Répartition par sexe			
	Hommes	65,8 %	NP	NP
	Femmes	34,2 %	NP	NP
G4-LA1	Répartition par âge			
	14/24 ans	30,3 %	NP	NP
	25/34 ans	34,1 %	NP	NP
	35/44 ans	17,4 %	NP	NP

GRI	Indicateur	2014	2013	2012
	45/54 ans	9 %	NP	NP
	55/64 ans	8 %	NP	NP
	Au-delà de 64 ans	1,3 %	NP	NP
G4-LA1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	34,1 %	NP	NP
	Europe	26,7 %	NP	NP
	Amérique du Nord	25,3 %	NP	NP
	Reste du monde	13,9 %	NP	NP
	Effectif intérimaire moyen			
G4-10	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	18,5 %	18,4 %	16,4 %
	Cols bleus	81,5 %	81,6 %	83,6 %
G4-10	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	63,2 %	59,6 %	59,6 %
	Europe	21,7 %	26,9 %	26,9 %
	Amérique du Nord	10,1 %	4,1 %	4,1 %
	Reste du monde	5,0 %	9,3 %	9,3 %



Sécurité et santé des collaborateurs

GRI	Indicateur	2014	2013	2012
G4-LA6	Nombre d'incidents médicaux ⁽⁸⁾	568 ▲	733	878
	dont salariés de Schneider Electric	481	640	746
	dont sous-traitants	87	93	132
G4-LA6	Nombre d'accidents avec arrêt ⁽⁸⁾	287 ▲	366	364
	dont salariés de Schneider Electric	245	317	312
	dont sous-traitants	42	49	52
G4-LA6	Nombre d'accidents mortels	1	3	1
	dont salariés de Schneider Electric	1	3	1
	dont sous-traitants	0	0	0
G4-LA6	<i>Medical Incident Rate</i> ⁽⁹⁾	1,85 ▲	2,37	3,44
	dont salariés de Schneider Electric	2,01	2,65	3,36
	dont sous-traitants	1,29	1,38	3,92
G4-LA6	<i>Lost-Time Injury Rate (LTIR)</i> ⁽⁹⁾	0,93 ▲	1,18	1,42
	dont salariés de Schneider Electric	1,02	1,31	1,41
	dont sous-traitants	0,62	0,73	1,54
G4-LA6	<i>Lost-Time Day Rate (LTDR)</i> ⁽⁹⁾	29,98 ▲	38,67	47,98
	dont salariés de Schneider Electric	33,45	45,04	51,60
	dont sous-traitants	17,60	15,81	24,15
G4-LA6	Nombre de jours d'arrêt	9 209 ▲	11 961	12 263
	dont salariés de Schneider Electric	8 023	10 896	11 449
	dont sous-traitants	1 186	1 065	814
G4-LA6	Nombre d'heures travaillées	307 213 189 ▲	309 279 615	255 566 952
	dont salariés de Schneider Electric	239 828 768	241 930 530	221 866 584
	dont sous-traitants	67 384 423	67 349 085	33 700 368

Dialogue et relations sociales

GRI	Indicateur	2014	2013	2012
G4-11	Sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel ⁽⁵⁾			
	Syndicats	67,2 %	44 %	47,6 %
	Comité d'Entreprise	46,4 %	51,3 %	50 %
G4-LA5	Comité Hygiène et Sécurité	80 %	69,1 %	76,7 %
G4-11	Nombre de conventions collectives ⁽⁵⁾	217	265	315
G4-11	Employés couverts par des conventions collectives	79,6 %	NP	NP
G4-LA5	Employés représentés au sein des Comités Santé et Sécurité	80 %	NP	NP

Développement des talents et formation

GRI	Indicateur	2014	2013	2012
G4-LA9	Nombre d'heures de formation ⁽¹⁰⁾	2 756 292 ▲	2 416 766	2 489 421
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par personne ⁽¹⁰⁾	21,3	20,3	21,5
	Cols blancs	24,2	24,4	27,7
	Cols bleus ⁽⁷⁾	18	15,3	15,4
	Nombre moyen d'heures de formation par personne ⁽¹⁰⁾			
	Hommes	26,6	NP	NP
	Femmes	22,9	NP	NP
G4-LA9	Répartition des heures par catégorie ⁽²⁾			
	Cols blancs	60,5 %	60,3 %	64,2 %
	Cols bleus ⁽⁷⁾	39,5 %	39,7 %	35,8 %
LA10	Employés ayant reçu une journée de formation (7 heures ou plus)	79 %	NP	NP
	Répartition par pays			
	Mexico	94 %	NP	NP
	Italy	93 %	NP	NP
	India	87 %	NP	NP
	China	87 %	NP	NP
	Russia	80 %	NP	NP
	Brazil	79 %	NP	NP
	Philippines	77 %	NP	NP
	France	75 %	NP	NP
	Spain	73 %	NP	NP
	United States	72 %	NP	NP
	Canada	71 %	NP	NP
	United Kingdom	70 %	NP	NP
	Indonesia	70 %	NP	NP
	Australia	58 %	NP	NP
G4-LA11	Employés ayant eu un entretien de performance ⁽³⁾	54,8 %	59,5 %	66,3 %
G4-LA11	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	95 %	NP	NP
	Cols bleus	5 %	NP	NP
G4-LA11	Répartition par sexe			
	Hommes	76 %	NP	NP
	Femmes	24 %	NP	NP
G4-LA11	Employés ayant eu un entretien de carrière ⁽³⁾	51,2 %	68 %	31 %
G4-LA11	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	97 %	NP	NP

GRI	Indicateur	2014	2013	2012
	Cols bleus	3 %	NP	NP
G4-LA11	Répartition par sexe			
	Hommes	73 %	NP	NP
	Femmes	27 %	NP	NP

▲ Indicateurs 2014 audités.

NP= non publié.

(1) Inclut l'intérim.

(2) Sur la base de l'effectif ponctuel fin d'année.

(3) Les données portent sur plus de 87 % de l'effectif du Groupe au 31 décembre 2014.

(4) Les acquisitions/cessions et les intérimaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du nombre de sorties et du nombre d'entrées.

(5) Les données portent sur plus de 90 % de l'effectif du Groupe à fin décembre 2014 (enquête annuelle).

(6) Part des services CVD sur total effectif : 12,1 % en 2014 ; 11,5 % en 2013 ; 11,8 % en 2012.

Les CVD, coûts variables directs, sont les collaborateurs de Schneider Electric dont les coûts impactent directement la réalisation des affaires. Ils sont assimilés aux « cols bleus ».

(7) Inclut les effectifs CVD Services, soit 25 % du total des CVD en 2014 ; 24 % en 2013 ; 33 % en 2012.

(8) Inclut les déplacements professionnels, exclut les trajets domicile/lieu de travail.

(9) LTIR = Nombre d'incidents avec jour d'arrêt X 1 000 000/nombre d'heures travaillées. Indicateur standard international comparable au Taux de Fréquence des accidents. NP = Non Publié

LTDR = Nombre de jours d'arrêt X 1 000/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'incidents ayant nécessité un traitement médical X 1 000/nombre d'heures travaillées.

(10) Les données portent sur 78 % de l'effectif du Groupe.



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 10 millions d'euros en 2014, 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.

Répartition des engagements financiers de la Fondation

	2014
BUDGET D'INTERVENTION DE LA FONDATION	4 000 000
Répartition par programme (en %)	
Formation et insertion des jeunes	68 %
Précarité énergétique	19 %
Sensibilisation au développement durable	2 %
Engagement bénévole des collaborateurs/mécénat de compétences	6 %
Autres (principalement impliquant les collaborateurs/expertise de mécénat)	5 %
Répartition par zone géographique (en %)	
Afrique & Moyen Orient	13 %
Amérique	4 %
Asie	44 %
Europe	39 %

Répartition des contributions des salariés et des entités de Schneider Electric au profit des actions de la Fondation

	2014
CONTRIBUTION FINANCIÈRE TOTALE (en euros)	5 494 652
Des salariés	1 008 980
De l'entité Schneider Electric	4 314 088
Des partenaires	171 584
Contribution financière par zone géographique (en %)	
Afrique & Moyen Orient	4 %
Amérique	70 %*
Asie	19 %
Europe	7 %
DONS EN PRODUITS OU EN SERVICES AU PROFIT D'UN PARTENAIRE/PROJET DE LA FONDATION (en euros)	473 418
Nombre de collaborateurs impliqués dans les actions de la Fondation	36 129

* Dont fondation Square D/Schneider Electric North America.

Budget total au profit des actions de la Fondation

BUDGET DE LA FONDATION, CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES ET DONS EN NATURE (en euros)	9 968 070

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2014	2014	2013	2012	2011
1. 1 million de foyers de la Base de la Pyramide connectés	1 095 806 ▲	695 685	344 441	-
2. 30 000 personnes de la Base de la Pyramide formées aux métiers de l'énergie	60 232 ▲	32 602	10 517	-
3. 300 missions réalisées via l'ONG « Schneider Electric Teachers »	460 ▲	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 2014 audités.

Se reporter aux pages 101 à 104 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 93-95 pour l'indicateur 1, 95 pour l'indicateur 2 et 97 pour l'indicateur 3).



Pour en savoir plus :

- www.schneider-electric.com (> Société et Carrières > Développement durable ou > Fondation)
- <http://energy-access.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



Gouvernement d'entreprise

1. Le conseil d'administration	123
2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration	134
3. Activité du conseil	137
4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité)	139
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	168

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 du présent chapitre 3 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 une mention spécifique.

Structure de gouvernance

Cette section fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration

La société est une société européenne à conseil d'administration. Les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général sont exercées par M. Jean-Pascal Tricoire qui a été nommé Président Directeur général le 25 avril 2013.

Le conseil d'administration du 6 mai 2014 a confirmé cette décision, conformément à l'article 1 de son règlement intérieur qui prévoit que lorsqu'il a décidé d'unifier les fonctions de Président et de Directeur général, le conseil doit délibérer chaque année de ce choix.

L'exercice par M. Tricoire des fonctions de Président et de Directeur général lui apparaît comme particulièrement approprié compte tenu :

- de la composition du conseil qui notamment comprend 71 % d'administrateurs indépendants au sens du Code AFEP/MEDEF ;
- de l'environnement économique qui impose réactivité du *leadership* et clarté dans la dénomination de la personne qui a la 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 la nomination d'un Vice-président administrateur référent indépendant, le principe de la tenue d'une session exécutive présidée par ce dernier à chaque réunion du conseil, l'existence de quatre comités du conseil ;
- de l'obligation pour le conseil de délibérer chaque année sur l'unicité des fonctions de Président 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'écartere 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

Cette section fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration

Composition du 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, les administrateurs doivent, en vertu du règlement intérieur, détenir au moins 1 000 actions.

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 d'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 2014, de 15 administrateurs et de deux censeurs, M. Claude Bébear et M. Grégory Spierkel.

Administrateur	Date de première entrée en fonction	Date d'expiration du mandat actuel	Indépendant au sens des critères AFEP/MEDEF
M. Jean Pascal Tricoire <i>Président</i>	2013	2017	NON (exerce des fonctions exécutives à la tête du Groupe)
M. Léo Apotheker <i>Vice-président administrateur référent indépendant</i>	2007	2016	OUI
Mme Betsy Atkins	2011	2015	OUI
M. Xavier Fontanet	2011	2016	OUI
M. Noël Forgeard	2005	2016	OUI
M. Antoine Gosset-Grainville	2012	2016	OUI
Mme Magali Herbaut	2012	2017	NON (liée par un contrat de travail avec la société)
M. Jeong Kim	2011	2015	OUI
M. Willy Kissling	2001	2016	NON (membre du conseil depuis plus de 12 ans)
Mme Linda Knoll	2014	2018	OUI
Mme Cathy Kopp	2005	2018	OUI
M. Henri Lachmann	1996	2016	NON (membre du conseil depuis plus de 12 ans)
M. Gérard de La Martinière	1998	2015	NON (membre du conseil depuis plus de 12 ans)
Mme Lone Fønss Schrøder	2014	2018	OUI
M. Richard Thoman	2007	2016	OUI

L'âge moyen des administrateurs est de 61 ans.

Sept administrateurs, soit 46 % des membres du conseil sont d'origine ou de nationalité non française (allemande : M. Apotheker qui a également la nationalité française ; américaine : Mme Atkins, Mme Knoll, M. Thoman, américano-coréenne : M. Kim, danoise : Mme Fønss Schrøder, 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.

Administrateurs indépendants

Chaque année, ainsi qu'il est prévu par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, 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 administrateurs concernés compte tenu des opérations réalisées par le Groupe avec ces sociétés. En effet, s'il en existe, elles sont conclues à prix de marché et leurs montants sont non significatifs pour chaque partie.

Au 31 décembre 2014, sur les 15 administrateurs, 10 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. Xavier Fontanet, Noël Forgeard, Antoine Gosset-Grainville, Jeong Kim, Mme Linda Knoll, Mme Cathy Kopp, Mme Lone Fønss Schröder et M. G. Richard Thoman.

Outre, M. Jean-Pascal Tricoire, qui exerce des fonctions exécutives, Mme Magali Herbaut, qui représente les actionnaires salariés, MM. Gérard de La Martinière, Willy Kissling et Henri Lachmann n'ont pas, en application du Code AFEP/MEDEF, la qualité d'administrateur indépendant, car ils ont plus de 12 ans d'ancienneté au conseil.

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF préconise qu'il y ait, dans les sociétés non contrôlées, au moins 50 % d'administrateurs indépendants au conseil d'administration. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ce pourcentage. La part des administrateurs indépendants de la société, hors prise en compte de Mme Magali Herbaut, qui représente les actionnaires salariés, ressort à 71 %.

Autoévaluation du conseil d'administration

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF prévoit que le conseil d'administration doit effectuer une autoévaluation formalisée tous les trois ans au moins. En application de son règlement intérieur, le conseil d'administration de Schneider Electric SE évalue chaque année sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que ceux de ses comités. Cette évaluation prend la forme, alternativement, une année sur l'autre, d'un questionnaire écrit adressé aux membres du conseil ou d'un entretien individuel avec chacun des membres. L'évaluation est réalisée sous la conduite du Vice-président administrateur référent indépendant.

Pour l'année 2014, il a été procédé à une autoévaluation sur la base d'un questionnaire écrit adressé à chacun des membres du conseil d'administration en novembre 2014. La synthèse des réponses a fait l'objet d'un examen approfondi par le comité de gouvernance et des rémunérations. Elle a été revue par le conseil

d'administration du 16 décembre 2014 sur le rapport du comité de gouvernance et des rémunérations.

L'évaluation a fait ressortir une appréciation unanime très positive tant de la composition que de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités. Les membres du conseil estiment que le travail du conseil qui était déjà jugé de grande qualité s'est amélioré avec la nouvelle gouvernance notamment grâce à la contribution des comités aux travaux du conseil. Les administrateurs ont souligné la très grande transparence du management, l'ouverture des débats et le remarquable « fit » entre les membres du conseil.

L'évaluation a également fait ressortir la forte complémentarité des compétences, l'implication des membres et les grandes capacités d'évolution, d'adaptation et d'apprentissage du conseil. Les rôles respectifs du Président et du Vice-président administrateur référent indépendant sont unanimement reconnus et appréciés,

Sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration a retenu les points d'amélioration suivants :

- la poursuite des réflexions sur l'amélioration de la composition du conseil et sur les compétences qui pourraient l'enrichir, conformément aux objectifs et principes directeurs prévus à l'article 3 du règlement du conseil d'administration ;
- la tenue, chaque année, d'une session stratégique sur deux jours complets, comprenant une session de *speed dating* entre les administrateurs et les membres du Comité Exécutif ;
- l'organisation d'une session d'information/formation des administrateurs dédiée aux problématiques Ressources Humaines et RSE ;
- l'amélioration de la restitution des travaux des comités au conseil par la projection de présentations en soutien des rapports oraux des présidents pour favoriser les échanges au sein du conseil sur les thèmes abordés en comité ;
- une amélioration de la revue des risques par une invitation faite aux membres du comité stratégie à participer à la réunion du comité d'audit et des risques qui revoit la matrice des risques.

Proposition à l'assemblée générale sur la composition du conseil d'administration

Il est proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2015 de nommer administrateur M. Gregory Spierkel et de renouveler les mandats qui arrivent à échéance. Ainsi, si l'assemblée générale approuve les propositions qui lui sont faites :

- (i) M. Gregory Spierkel, qui a été nommé censeur par le conseil d'administration du 28 octobre 2014, sera nommé administrateur pour un mandat de quatre ans. Il aura la qualité d'administrateur indépendant. M. Gregory SPIERKEL, 57 ans, de nationalité canadienne, qui fut Directeur général de Ingram Micro Inc. (US), apportera au conseil son expérience à l'international, sa connaissance de la *Supply Chain* dans un monde digital et son expertise dans le domaine de l'électronique et de l'informatique et du traitement des données ;

- (ii) Mme Betsy Atkins et M. Jeong Kim, seront renouvelés pour un mandat de quatre ans. Ils auront la qualité d'administrateur indépendant ;
- (iii) M. Gérard de La Martinière, Président du comité d'audit et des risques, sera renouvelé pour un mandat de deux ans.

Le conseil ainsi renouvelé aura :

- un taux d'administrateurs indépendants de 73 % (hors prise en compte de Mme Magali Herbaut, conformément aux modalités de calcul retenues par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF) ;
- un taux de féminisation de 31 % ; et
- une composition équilibrée (50-50 %) entre les administrateurs d'origine ou de nationalité française et les administrateurs d'origine ou de nationalité non française.

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2014

Président du conseil d'administration et Directeur général

M. Jean-Pascal Tricoire

Âge : 51 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph Monier
92500 Rueil Malmaison

216 613 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2013/Fin de mandat : 2017

Liste des mandats et autres fonctions

Président Directeur général de **Schneider Electric SE** ; 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 conseil d'administration de Schneider Electric Holdings, Inc., 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 indépendant

M. Léo Apotheker*

Âge : 61 ans

Adresse professionnelle :
Flat A, 15 Eaton Square
London SW1W 9DD, Royaume-Uni

1 538 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2007/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

Vice-président administrateur référent indépendant de **Schneider Electric SE** et Président du comité de gouvernance et des rémunérations, Membre du comité stratégie.

- Autre mandat dans une société cotée :

Administrateur de la société **NICE-Systems Ltd** (Israël).

- Autres mandats ou fonctions :

Président du conseil d'administration de la société KMD A.S. (Danemark), Vice-président du conseil d'administration de la société Unit4 NV (Pays-Bas) ; Administrateur de New E.A. (États-Unis) et d'Intelius (États-Unis).

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

Gérant du fonds « Efficiency Capital » ; Vice-président du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Membre du conseil de surveillance de **Stéria**, CEO et Président de **Hewlett-Packard** ; Membre du *Board of Directors* de **Hewlett-Packard** ; CEO de **SAP AG** ; Censeur de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de GTNexus (États-Unis) ; 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. Entré au conseil de Schneider Electric SA en 2007, M. Léo Apotheker a été nommé Vice-président administrateur référent indépendant en mai 2014.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

** Administrateur indépendant ou au sens du Code de gouvernance d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

Administrateurs

Mme Betsy Atkins*

Âge : 61 ans

Adresse professionnelle :
BAJACORP10 Edgewater Drive,
Ste 10ACoral Gables, FL 33133, Etats-Unis

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2015

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du Comité stratégique.
– Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :
Président du comité de gouvernance et membre du Conseil d'administration de **Darden** (États-Unis) ; Président du Comité des rémunérations et membre du Conseil d'administration de **Polycom Inc.** (États-Unis) ; membre du Conseil d'administration de **HD Supply Holdings, Inc.** (États-Unis) ; Président du comité consultatif de **SAP**.
– Autres mandats ou fonctions :
PDG de Baja LLC ; membre du comité consultatif de ZocDoc.
- 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 **Chico's FAS Inc.** (États-Unis), de **SunPower Corp.** (États-Unis), de **Vonage** (États-Unis), de **Wix** (Israël) et de **Ciber** (États-Unis) ; Président-Directeur générale de Clear Standards, Inc. (États-Unis).

Expérience et expertise

Diplômée de l'Université du Massachusetts, Betsy Atkins a débuté sa carrière en cofondant avec succès plusieurs sociétés de consommation et de haute technologie, dont Ascend Communications. Mme Atkins a également été Président-Directeur général de Clear Standards en 2008–2009, Président-Directeur général de NCI de 1991 à 1993 et Président-Directeur général de Key Supercomputer de 1987 à 1989.

M. Xavier Fontanet*

Âge : 66 ans

Adresse professionnelle :
3, rue Charles-Lamoureux
75016 Paris

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Président du comité stratégique.
– 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 SA** ; 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.

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. Noël Forgeard*

Âge : 68 ans

Adresse professionnelle :
Arjil
84, avenue d'Iéna
75116 Paris

1 000 actions **Schneider Electric SE**

Première nomination : 2005/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Membre du comité d'audit et des risques et du comité stratégie.
- 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 1^{er} juillet 2005 au 1^{er} juillet 2006, co-Président Exécutif d'EADS. En 2011, il rejoint Arjil SAS en tant qu'Associé Senior.

M. Antoine Gosset-Grainville*

Âge : 48 ans

Adresse professionnelle :
BDGS Associés
44, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris

1 000 actions **Schneider Electric SE**

Première nomination : 2012/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Membre du comité d'audit et des risques.
- Autres mandats dans une société cotée :
Administrateur du Groupe **FNAC** ; et Administrateur et Président du comité d'audit de **Compagnie des Alpes**.
- 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** 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 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.



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 Magali Herbaut

Âge : 43 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric Industries SAS
2, chemin des Sources
38240 Grenoble, France

3 726 ⁽¹⁾ actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2012/Fin de mandat : 2017

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Membre du comité des Ressources Humaines et RSE.
- 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 pour la zone EMEAS entre 2009 et 2012 dans la Business Unit LifeSpace, puis sur le périmètre mondial en 2013 dans la division Retail. Depuis 2014, elle est en charge de l'éthique et des politiques globales pour le Groupe. Mme Herbaut est membre du conseil de surveillance du FCPE Schneider Actionnariat.

M. Jeong H. Kim*

Âge : 54 ans

Adresse professionnelle :
Jurie Holdings LLC7735
Old Georgetown Road, Suite 1200
Bethesda, MD 20814, États-Unis

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2015

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du Comité stratégie
- Autres mandats ou fonctions :
PDG de Jurie Holdings LLC (États-Unis) ; Président de Kiswe Mobile Inc. (États-Unis) ; membre du Conseil d'administration d'**ARRIS Group Inc.** (États-Unis) ; membre du Conseil d'administration de Nuclear Threat Initiative (États-Unis) ; membre du Conseil d'administration de Washington 2024 (États-Unis) ; membre du comité consultatif auprès du Président du Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) (Corée du Sud)
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :
Censeur au conseil d'administration de **Schneider Electric SA** (de mai à octobre 2013) (France) ; membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** (France) ; Président de Bell Labs et Directeur de la Stratégie d'**Alcatel-Lucent** (États-Unis/France) ; membre du Conseil des Trustees de l'Université Johns Hopkins (États-Unis) ; membre du conseil des cotations et des révisions de **Nasdaq** (États-Unis) ; membre du conseil consultatif externe de la CIA (États-Unis) ; membre de l'Advisory Board de Royal Oak Capital (États-Unis) ; administrateur de CINTT (États-Unis) ; membre du Board of Managers d'Applied Physics Lab (États-Unis) ; administrateur de GIV Global Private Equity (États-Unis) ; professeur à l'Université du Maryland (États-Unis) ; membre du Conseil d'administration de l'Université de Georgetown (États-Unis) ; membre du Board of Visitors du Stanford Freeman Spogli Institute (États-Unis).

Expérience et expertise

Jeong H. Kim est Président de Kiswe Mobile Inc., une start-up dans le domaine de la vidéo mobile interactive. Parmi les fonctions qu'il a assumées, il a été PDG d'une start-up de haute technologie et a occupé un poste de direction dans une entreprise classée au Fortune 500. Il a également officié en qualité de Président de Bell Labs de 2005 à 2013. Titulaire d'un doctorat de l'Université du Maryland, il est aussi diplômé de l'Université Johns Hopkins. Il a siégé au conseil d'administration de nombreuses entreprises, universités et autres organismes à but non lucratif. Il est actuellement membre du Conseil d'administration de **Schneider Electric SE**, d'**ARRIS Group, Inc.**, de Washington 2024, de KAIST et de la Nuclear Threat Initiative. Il fait partie de la National Academy of Engineering et a été cité parmi les 10 personnes d'origine asiatiques les plus influentes en affaires en 2005 par la U.S. Pan Asian American Chamber. En janvier 2014, il a reçu la Légion d'honneur en France pour services rendus dans les technologies mondiales.

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. Willy R. Kissling

Âge : 70 ans

Adresse professionnelle :
Poststrasse n° 4 BP
8808 Pfäeffikon, Suisse

2 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2001/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Membre du comité de gouvernance et des rémunérations et du comité des ressources humaines et RSE.
- 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** ;
Président du Conseil d'Administration du Grand Resort Bad Ragaz AG.

Expérience et expertise

De nationalité suisse, Willy R. Kissling est diplômé des Universités de Berne (Dr. Rer.pol) et de Harvard (P.M.D). Il possède une grande expérience et une expertise reconnue tant comme directeur général que comme administrateur de sociétés multinationales basées en Suisse et en particulier dans les domaines suivants : technologies de la construction et de la gestion énergétique (acquises en tant que directeur général de l'ex Landis&Gyr Ltd.), technologies de l'information et du traitement sous-vide (acquises en qualité de Président de Oerlikon Bühler Ltd., devenue OC Oerlikon Ltd.), matériaux de construction (Holcim Ltd, Cement, Forbo Ltd, Florig, Rigips GmbH Gypsum), emballages (Président de SIG Ltd.) et logistique (acquises auprès de Kühne&Nagel Ltd.)

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 a été 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 Bühler Holding AG (aujourd'hui OC Oerlikon Corp.) en tant que Président du conseil d'administration, fonction qu'il occupera jusqu'en 2005.

Mme Linda Knoll*

Âge : 54 ans

Adresse professionnelle :
CNH Industrial N.V., 6900 Veterans Boulevard,
Burr Ridge, Illinois 60527, États-Unis

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2014/Fin de mandat : 2018

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du Comité des Ressources humaines et de la RSE.
- Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :
Directeur des Ressources humaines et membre du Comité de direction du Groupe **CNH INDUSTRIAL N.V.**
Directeur des Ressources humaines et membre du Comité de direction du Groupe **FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES N.V.**
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :
Président par intérim de CNH Parts & Service.

Expérience et expertise

Après un parcours au sein de la division Land Systems de General Dynamics, Mme Knoll a intégré **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.

En 1999, elle devient Vice-président et Directeur général de la gamme de produits mondiale Production de récoltes du groupe. De 2003 à 2005, elle est Vice-président 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 a représenté CNH au conseil d'administration de la National Association of Manufacturers. Mme Knoll a été nommée Directeur des Ressources humaines de **CNH Industrial** et de **Fiat Chrysler Automobiles** en 2007 et 2011, respectivement.

De 2010 à 2011, Mme Knoll a été 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.



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 : 65 ans

Adresse professionnelle :
22, square de l'Alboni
75016 Paris

1 024 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2005/Fin de mandat : 2018

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Membre du comité des Ressources Humaines et RSE.
– Autres mandats ou fonctions :
Administrateur et Président des comités de rémunérations et des nominations 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 ; 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 a été 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. Henri Lachmann

Âge : 76 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

108 612 ⁽¹⁾ actions Schneider Electric SE

Première nomination : 1996/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Président du comité des ressources humaines et RSE.
– 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) ; Président du Comité Sup'Emploi.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :
Vice-président administrateur référent de **Schneider Electric SA**, Président du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Vice-président du conseil de surveillance de **Vivendi** ; 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, fonction qu'il exercera jusqu'en mai 2014.

Nota: en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

(1) En direct ou par le biais de FCPE.

M. Gérard de La Martinière

Âge : 71 ans

Adresse professionnelle :
18, allée du Cloître
78170 La Celle-Saint-Cloud

6 856 actions **Schneider Electric SE**

Première nomination : 1998/Fin de mandat : 2015

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Président du comité d'audit et des risques.
 - 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** ; Administrateur de la Banque d'Orsay.

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.

Mme Lone Fønss Schrøder*

Âge : 54 ans

Adresse professionnelle :
Klosterrisvej 6
3100 Hornbæk Danemark

1 000 actions **Schneider Electric SE**

Première nomination : 2014/Fin de mandat : 2018

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du comité d'audit et des risques.
 - Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :
Administrateur de **Bilfinger SE** (Allemagne), de **Valmet Oy** (Finlande), de **NKT Holding A/S** (Danemark) et conseillère principale pour la région des pays nordiques pour le Crédit Suisse.
 - Autres mandats ou fonctions :
Vice-Président de Saxo Bank A/S et administratrice de Volvo Cars (Suède).
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :
Siège au conseil d'administration et au comité d'audit d'**Aker Solutions ASA** (Norvège) ; administrateur de **Heidelberg AG** (Allemagne), de Handelsbanken, de Volvo et de Vattenfall AB (Suède), de Yara ASA (Norvège) ; Président-Directeur général de Wallenius Lines (Suède) ; administrateur et président du comité d'audit de Kvaerner ASA (Norvège).

Expérience et expertise

Mme Lone Fønss Schrøder, 54 ans, de nationalité danoise, est titulaire d'une licence en droit de l'Université de Copenhague et d'une maîtrise d'économie de l'école de commerce de Copenhague. Elle possède une grande expérience internationale, acquise pendant les 21 ans (de 1982 à 2004) où elle a occupé différents postes de direction chez A.P. Moller-Maersk A/S. En 2005, elle devient Président-Directeur général de Wallenius Lines, spécialiste du fret maritime intégré, des terminaux et de la logistique, des fonctions qu'elle a occupées jusqu'en 2010. Elle est actuellement administratrice de sociétés.



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

M. G. Richard Thoman*

Âge : 70 ans

Adresse professionnelle :
Corporate Perspectives, LLC
485 Park Avenue
New York NY 10022, Etats-Unis

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2007/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

Administrateur de **Schneider Electric SE** et Membre du comité de gouvernance et des rémunérations.

- 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, du Council on Foreign Relations, du Business Executives for National Security, du New York Economics Club ; Membre du conseil de direction de China European International Business School (C.E.I.B.S).

- 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.

Censeurs

M. Claude Bébéar

Âge : 79 ans

Adresse professionnelle :
GIE AXA
25, Avenue Matignon
75008 Paris

528 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2004/Fin de mandat : 2015

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

Censeur de **Schneider Electric SE**.

- 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 d'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.

M. Gregory Spierkel

Âge : 58 ans

Adresse professionnelle :
325 Weymouth Place,
Newport Beach, Californie, Etats-Unis

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : Octobre 2014/Fin de mandat : 2015

Président d'honneur

M. Didier Pineau-Valencienne

Mandats et autres fonctions

- En cours :
 - Censeur de **Schneider Electric SE** ; Membre du comité stratégie.
 - Autres mandats ou fonctions dans des sociétés cotées :
Administrateur de **MGM Resorts International** (et aux comités d'audit et des rémunérations) et administrateur de **PACCAR Inc.** (président du comité des rémunérations et membre du comité d'audit).
 - Autres mandats ou fonctions :
Membre du conseil consultatif de The Merage School of Business de l'Université de Californie, Irvine.
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :
Président-directeur général d'**Ingram Micro Inc.** ; Président, Monde d'**Ingram Micro Inc.** ; Administrateur d'**Ingram Micro Inc.**

Expérience et expertise

M. Spierkel est titulaire d'une licence en commerce de Carleton University à Ottawa et d'une maîtrise en administration des entreprises de Georgetown University. Il a également suivi le programme Advanced Manufacturing de l'INSEAD.

M. Spierkel a démarré sa carrière chez Bell Canada où il a travaillé aux ventes et au développement de produits, avant de poursuivre chez Nortel Inc. au service des études de marché. Pendant quatre années, il a officié en qualité de Directeur général de Mitel Telecom, en charge de l'Europe et de l'Asie. Il a ensuite passé 5 ans chez Mitel Corp en tant que Président pour la région Amérique du Nord et Président des ventes et du marketing au niveau mondial. En août 1997, il rejoint Ingram Micro en qualité de Directeur exécutif et Président d'Ingram Micro Asie-Pacifique. En juin 1999, il est nommé Directeur général et Président d'Ingram Micro Europe ; il a piloté le processus de transformation de cette région pour en faire l'une des plus performantes, dégagant des marges commerciales et opérationnelles qui ont atteint des records historiques. Il est promu Président Groupe d'Ingram Micro Inc. en 2004, avant de prendre les fonctions de Président-directeur général d'Ingram Micro Inc. en 2005. Il a conservé ce poste, ainsi que son siège au conseil d'administration, jusqu'à son départ en 2012. Depuis lors, M. Spierkel assure des missions de conseil pour le compte de sociétés de capital-investissement qui misent sur le secteur des technologies de l'information.



> 2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

Cette section fait partie intégrante du Rapport du Président 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 de un à trois censeurs et décider de la création en son sein de comités. Il arrête son règlement intérieur. Il détermine la répartition entre ses membres 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. Il l'a modifié le 6 mai 2014 pour faire évoluer le périmètre de compétences des comités. Ce règlement intègre les règlements des comités du conseil (le comité d'audit et des risques, le comité de gouvernance et de rémunérations, le comité des ressources humaines & RSE et le comité stratégie) et la Charte des administrateurs, préconisés par les principes AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise. Il est repris en pages 302 à 308 du présent document de référence. 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 prévoit notamment que le conseil délibère chaque année du choix d'unifier les fonctions de Président et de Directeur général. Il définit également 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*) ;
- établit 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 indépendant figure en page 308.

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 ;
- ne peuvent exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe ;
- doivent détenir au moins 1 000 actions de la Société ;
- sont tenus au respect du code de déontologie boursière du Groupe qui prévoit des règles strictes concernant leurs opérations sur les titres Schneider Electric SE (*cf. infra*) ;
- 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 SE 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, des séances de formation et d'information portant sur la stratégie et les métiers du Groupe peuvent être organisées.





Code de déontologie boursière

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 ses 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 SE 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 SE (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 280). 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

Cette section fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration.

Le conseil a tenu huit réunions en 2014, d'une durée moyenne de 4 heures 20 avec un taux moyen de participation des membres du conseil de 94 %. 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, qu'il a arrêtés, et des comptes semestriels ainsi qu'à la préparation de l'assemblée générale.

Gouvernement d'entreprise

Le conseil d'administration sur le rapport de ses comités (gouvernance et rémunérations, ressources Humaines & RSE) a :

- 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, proposé à l'assemblée générale du 6 mai 2014 de faire entrer au conseil d'administration Mmes Linda Knoll et Lone Fønss Schröder. Il a nommé, le 6 mai 2014, M. Léo Apotheker pour succéder à M. Henri Lachmann en tant que Vice-président administrateur référent indépendant. Il a également renouvelé M. Claude Bébéar dans ses fonctions de censeur et, le 28 octobre 2014, nommé censeur M. Gregory Spierkel en attendant de proposer sa nomination comme administrateur à l'assemblée générale du 21 avril 2015. Il a revu la composition des comités (*cf. infra*) ainsi que leur dénomination et leurs compétences. Ainsi, le comité de gouvernance, présidé par M. Apotheker, en tant que Vice-président administrateur référent indépendant, est devenu le comité de Gouvernance et de Rémunérations pour marquer qu'il a dans son domaine de compétences les questions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux précédemment dévolues au Comité des Rémunérations, Ressources Humaines & RSE qui est donc devenu comité des ressources humaines & RSE ;
- délibéré du maintien de l'unification des fonctions de Président et Directeur général (*cf. supra* page 122) ;
- délibéré sur le rapport du comité de gouvernance et des rémunérations du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il a été informé des diligences menées par le comité des ressources humaines & RSE sur le plan de succession des membres du Comité Exécutif ;
- délibéré sur le rapport du comité de gouvernance et des rémunérations des conclusions de son autoévaluation réalisées dans le courant du mois de novembre à partir d'un questionnaire. Les résultats de cette autoévaluation sont détaillés en page 124 ;

- arrêté les règles relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (fixation du niveau d'atteinte de leurs objectifs personnels 2013 et détermination des règles relatives à leur rémunération 2014 : part fixe, part variable et intéressement long terme). 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 150 et 151*) ;
- décidé la mise en place du plan d'intéressement long terme 2014. Il en a arrêté la liste des bénéficiaires (dont font partie les dirigeants mandataires sociaux) et fixé les attributions individuelles ainsi que les conditions de performance ;
- arrêté la rémunération de l'administrateur référent dans le cadre du régime des conventions réglementées (*cf. page 150*) ;
- approuvé le Rapport du Président sur la composition du conseil et l'application du principe d'une 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 ;
- validé le calcul du niveau d'atteinte des critères de performance applicables aux plans d'actions de performance n° 13 à 14 *ter* ;
- décidé des opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés du Groupe (Wesop) ;
- délibéré de la transformation de la société en société européenne (*cf. page 10 et page 270*).

Le conseil d'administration a tenu une « session exécutive » au cours de laquelle les membres du conseil ont fait part de leur avis sur le fonctionnement de la Direction Générale, du conseil et de ses comités, ainsi que sur les interactions entre le Vice-président administrateur référent indépendant et le Président. Ils ont également échangé sur certains éléments de 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. Cette réunion qui s'est tenue à Grenoble en juin 2014 sur le site d'Electropôle a été précédée d'une visite des laboratoires.

En outre, il a entendu les rapports du Président du comité stratégie sur les travaux de ce comité qui s'est réuni quatre fois dans



l'année. Il a, par ailleurs, suivi l'intégration d'Invensys au cours des points qui ont été faits sur ce sujet à chacune de ses réunions. Il a

été informé des mouvements et des évolutions des concurrents de Schneider Electric.

Activité et résultats

Le 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 2014 du Groupe.

Le conseil d'administration du 19 février 2014, sur les rapports du comité d'audit & des risques et des commissaires aux comptes présents à sa réunion, a examiné et arrêté les comptes annuels de l'exercice 2013. Il a décidé de proposer à l'assemblée générale de fixer le dividende à 1,87 euro par action. De la même façon, il a le 29 juillet 2014 a examiné et approuvé les comptes du premier semestre 2014.

Le conseil a, sur le rapport du comité d'audit & des risques, été informé et a débattu de l'évolution de la cartographie des risques ainsi que des travaux menés par l'audit interne du Groupe et par les équipes 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 (politique de

couverture des risques de change et des taux, risques liés aux achats, risques clients, couverture des risques par les assurances...), de suivi de la gestion du fonds de pension d'Invensys, de plans d'actions de maîtrise des risques d'Invensys et d'Electroshield Samara, de prévention des fraudes, de gestion et de protection de la propriété intellectuelle, d'externalisation du "run" des systèmes d'information, d'efficacité de la R&D, et de suivi de la normalisation comptable et d'indépendance des commissaires aux comptes.

Il a fait le point sur l'évolution de la *supply chain* ainsi que sur la politique de marque du Groupe. Il a revu le nouveau programme d'entreprise (cf. page 27).

Il a veillé à la bonne information permanente du marché par, notamment, l'examen du consensus de place et de communiqués.

Il a autorisé le programme de rachat d'actions réalisé sur le 2^e semestre 2014.

Le conseil a également accompli les diligences prévues par la loi portant notamment sur les documents de gestion prévisionnelle.

Assemblées générales et consultations des masses d'obligataires

Assemblée générale des actionnaires

Le conseil d'administration a examiné et arrêté l'ordre du jour et les projets de résolution de l'assemblée générale des actionnaires 2014, ainsi que son rapport à l'assemblée. Il a approuvé le rapport de son Président sur le fonctionnement du conseil d'administration, le contrôle interne et le contrôle de la gestion des risques. Il a pris connaissance des rapports des proxy-advisors. La quasi-totalité des administrateurs (11/14) étaient présents lors de l'assemblée générale. Celle-ci a approuvé l'ensemble des résolutions présentées et agréées par le conseil dont celles relatives au *Say on Pay*, à la transformation de la société en société européenne et au renouvellement de l'ensemble des autorisations financières qui lui ont été présentées.

Consultation des masses d'obligataires

Le conseil d'administration a consulté les masses d'obligataires, dont certaines ont été réunies en assemblée générale, sur le projet de transformation de la Société en société européenne qu'elles ont approuvé. À cet effet, il a arrêté les ordres du jour, les projets de résolution et convoqué certaines masses en assemblée générale.

> 4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité)

Cette section fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration.

Le conseil a défini dans son règlement intérieur les fonctions, missions et moyens de ses quatre comités d'études : le comité d'audit & des risques, le comité de gouvernance, le comité de rémunérations, ressources humaines & RSE et le comité stratégie.

Le conseil d'administration du 6 mai 2014, a revu leurs dénominations et compétences. Ainsi le comité de Gouvernance est devenu le comité de Gouvernance et de Rémunérations pour marquer qu'il a dans son domaine de compétences les questions relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux précédemment dévolues au comité des Rémunérations, Ressources Humaines & RSE qui est devenu comité des ressources humaines & RSE.

Les membres des comités sont désignés par le conseil d'administration sur proposition du comité de gouvernance. Les comités peuvent ouvrir leur réunion aux autres membres du conseil. Le Vice-président administrateur référent peut assister aux réunions des comités dont il n'est pas membre. Ils 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. Les secrétaires des comités du conseil d'administration organisent et préparent les travaux des comités. Ils établissent les comptes-rendus des réunions des comités qui seront ensuite transmis aux administrateurs. Ils sont membres des équipes dirigeantes du Groupe et spécialistes des sujets de compétence de chacun des comités.



Comité d'audit & des risques

La composition, le fonctionnement et les missions du comité d'audit & des risques sont conformes aux recommandations du rapport final sur le comité d'audit publié par l'AMF en juillet 2010.

Composition en 2014

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité d'audit & 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 quatre membres : MM. Gérard de La Martinière, Président, Noël Forgeard et Antoine Gosset-Grainville et Mme Lone Fønss Schrøder (depuis le 6 mai 2014). Ils sont, à l'exception de M. Gérard de La Martinière, qui a plus de 12 ans d'ancienneté au conseil d'administration, indépendants. Ainsi que le démontrent leurs parcours professionnels résumés en page 127 et suivantes, les membres du Comité d'Audit disposent tous d'une expertise reconnue dans les domaines financier, économique et comptable. M. de La Martinière qui a été Secrétaire Général de la COB, membre du directoire et Directeur Général Finance, Contrôle et Stratégie du groupe AXA, et membre de l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), apporte ainsi au comité sa grande expertise financière et une très bonne connaissance des normes comptables,

En complément de leurs compétences financières et comptables, M. Noël Forgeard apporte également au comité une expertise particulière sur les questions industrielles, Mme Fønss Schrøder sur le secteur pétrolier et la chaîne logistique et M. Gosset Grainville sur le contexte macro-économique et concurrentiel.

Le comité d'audit et des risques comprend, au 31 décembre 2014, 75 % d'administrateurs indépendants.

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 utile. Il peut demander des études à des consultants externes.

Le Directeur général délégué en charge des finances est l'interlocuteur du comité d'audit & des risques.

Le Directeur de l'Audit Interne est secrétaire du comité d'audit et des risques.

Missions

Le comité d'audit & 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 & 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 & 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 & 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 indépendant de toute difficulté rencontrée.

Activité en 2014

En 2014, le comité d'audit & des risques a tenu cinq réunions. La durée moyenne des réunions a été de près de 2 heures 50 et le taux de participation des membres du comité de 89 %.

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 ainsi que les gestionnaires du fonds de pension d'Invensys. 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,
 - revue du périmètre de consolidation du Groupe ;
- 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 2015/1^{er} trimestre 2016 établi en conséquence,
 - suivi de la réalisation du plan de travail de l'audit interne 2014/1^{er} trimestre 2015 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 du renouvellement des contrats d'externalisation des systèmes d'information,
 - revue des risques liés aux achats (respect des règles éthiques, rupture des approvisionnements...),
 - revue de la couverture des risques par les assurances,
 - revue du dispositif de contrôle de la gestion du fonds de pension d'Invensys,
 - revue de la politique de couverture des risques de change et de taux,
 - revue de l'impact des futures normes IFRS,
 - revue des plans d'actions relatifs à l'efficacité de la R&D,
 - revue de la politique qualité du Groupe,
 - revue de la politique et des processus de gestion et de protection de la propriété intellectuelle,
 - revue du processus d'élaboration de la communication financière,
 - revue des plans d'actions de maîtrise des risques d'Invensys et d'Electroshield Samara,
 - 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,
 - revue du plan de travail de l'audit externe,
 - point sur le processus de renouvellement/nomination des commissaires aux comptes à l'échéance des mandats en cours ;
- 4) gouvernement d'entreprise :
 - proposition pour le dividende versé en 2014,
 - réflexion sur l'articulation entre les travaux du comité d'audit et ceux du conseil sur les risques majeurs,
 - revue des autorisations financières dont le renouvellement a été demandé à l'assemblée générale du 6 mai 2014.

Le comité a rendu compte de ses travaux se rapportant à l'exercice 2014 aux réunions du conseil des 19 février, 10-11 juin, 29 juillet, 28 octobre et 16 décembre 2014.

Comité des ressources humaines & RSE

La dénomination et les compétences du comité des ressources humaines & RSE ont été modifiées le 6 mai 2014. Jusqu'à cette date, sa dénomination était comité des rémunérations, ressources humaines & RSE et il avait compétence pour faire des propositions au conseil sur la rémunération des mandataires sociaux. Cette compétence a été transférée au comité de gouvernance qui est devenu le comité de gouvernance et des rémunérations.

Composition en 2014

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité des ressources humaines & RSE est composé de trois membres au moins.

Le comité a été composé jusqu'au 6 mai de M. Serge Weinberg Président, Mme Magali Herbaut, M. Willy R. Kissling, Mme Cathy Kopp et M. Rick Thoman.

Depuis cette date, le comité est composé de M. Henri Lachmann Président, Mme Magali Herbaut, M. Willy R. Kissling, Mme Linda Knoll et Mme Cathy Kopp.

Le comité des ressources humaines & RSE comprend, au 31 décembre 2014, 50 % d'administrateurs indépendants.

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.

Le Directeur des Ressources Humaines du Groupe, M. Olivier Blum, est le secrétaire du comité.

Missions

Le comité formule des propositions au conseil d'administration sur :

- 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 dont la politique d'égalité Hommes/Femmes.

Activité en 2014

Le comité qui s'est réuni le 18 février 2014, tous ses membres étant présents, a établi des propositions pour le conseil d'administration :

- sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (montant et structure de la rémunération 2014, objectifs 2014 et niveau d'atteinte des objectifs 2013) ;
- sur le plan annuel d'intéressement long terme 2014 et plus particulièrement sur la mise en place du plan annuel d'actions de performance et l'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de ce plan, en veillant à l'application des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 ;
- sur la mise en œuvre du *Say on Pay*.

Depuis le 6 mai, le comité qui s'est réuni à trois reprises a établi des propositions pour le conseil d'administration sur :

- l'analyse des besoins en Ressources Humaines pour mener la stratégie du Groupe ;
- l'adaptation du statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- le plan annuel d'intéressement long terme 2015 ;
- la réalisation en 2015 d'une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe (Wesop 2015).

Le comité a également fait rapport au conseil de ses diligences concernant notamment :

- la revue de la performance des membres du Comité Exécutif ;
- la revue des plans de succession des membres du Comité Exécutif ;
- le bilan de la politique RSE du Groupe dont la politique d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- le bilan du Wesop 2014 (augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe) ;
- le rapport d'étonnement présenté par M. Olivier Blum à l'issue de ses 100 jours comme Directeur général – Ressources Humaines globales ;
- son programme de travail pour l'année 2014/2015.

Le taux de participation de ses membres a été de 100 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions au conseil des 10&11 juin, 28 octobre et 16 décembre 2014.



Comité de gouvernance et des rémunérations

La dénomination et les compétences du comité de gouvernance et des rémunérations ont été modifiées le 6 mai 2014. Jusqu'à cette date, sa dénomination était comité de gouvernance. Depuis, il est devenu comité de gouvernance et des rémunérations, car ses compétences ont été étendues aux questions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux qui relevaient du comité des ressources humaines & RSE.

Composition en 2014

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité de gouvernance et des rémunérations est composé de trois membres au moins. Il est présidé par le Vice-président administrateur référent indépendant.

Le comité a été composé jusqu'au 6 mai de MM. Henri Lachmann Président, Léo Apotheker, Claude Bébéar (censeur), Willy R. Kissling, et Serge Weinberg.

Depuis cette date, le comité est composé de M. Léo Apotheker, Président, Claude Bébéar (censeur), Willy R. Kissling et Rick Thoman.

Le comité de gouvernance et des rémunérations, présidé par un administrateur indépendant, comprend, au 31 décembre 2014, 66 % d'administrateurs indépendants.

Fonctionnement

Le comité est présidé par le Vice-président administrateur référent indépendant. Il 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.

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 indépendant,
 - Président ou membre de comité ;
- (ii) à 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 et la rémunération du Vice-président administrateur référent indépendant.

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.

Activité en 2014

Le comité qui s'est réuni les 19 février et 6 mai 2014 a établi des propositions pour le conseil :

- sur la composition du conseil d'administration ;
- sur la composition et la compétence de ses comités ;
- sur la qualification des membres du conseil au regard des critères d'indépendance ;
- sur la poursuite de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général ;
- sur la rémunération du Vice-président administrateur référent indépendant ;
- sur les moyens mis à la disposition du Vice-président et des Présidents de comité.

Le comité a également fait rapport au conseil de ses diligences concernant notamment :

- le projet de Rapport du Président du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ;
- le projet de transformation de la société en société européenne.

Le comité de gouvernance et des rémunérations s'est réuni les 10 juin et 15 décembre 2014. Le comité a établi des propositions pour le conseil d'administration :

- sur la composition du conseil ;
- sur l'adaptation du statut des dirigeants mandataires sociaux.

Le comité a également fait rapport au conseil notamment :

- de sa revue du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- de ses conclusions et propositions sur les résultats du questionnaire d'autoévaluation (cf. page 124).

Le taux de participation des administrateurs membres du comité a été de 100 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil des 19 février, 6 mai, 10&11 juin et 16 décembre 2014.

Comité stratégie

Composition en 2014

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, M. Jeong Kim et de M. Grégory Spierkel (depuis le 28 octobre 2014).

Le comité stratégie comprend, au 31 décembre 2014, 100 % d'administrateurs indépendants.

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.

Le Directeur de la Stratégie, M. Michel Crochon, 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 2014

En 2014, le comité stratégie a tenu quatre réunions. La durée moyenne des réunions a été de deux heures environ. Le comité, qui a établi son programme de travail à partir des demandes de l'ensemble des administrateurs, a consacré ses travaux notamment :

- à la revue de l'activité *Buildings* ;
- à la revue de la zone États-Unis ;
- à l'examen des problématiques de la digitisation avec un focus sur les services au client et à l'impact du e-commerce ;
- à la préparation de « la journée stratégie ».

Le taux de participation des administrateurs membres du comité a été de 95 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil des 19 février, 6 mai, 28 octobre et 16 décembre 2014.



5. Direction Générale de la Société

La Direction Générale de Schneider Electric SE 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 du 25 avril 2013 a décidé 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 conseil d'administration du 6 mai 2014, qui conformément aux dispositions de son règlement intérieur a re-délibéré de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général, a confirmé sa décision pour les raisons exposées en page 122.

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 : 47 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

43 315⁽¹⁾ actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2009/Fin de mandat : 2015

Liste des mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :
 - Membre du comité d'orientation d'Aster Capital Partners SAS ;
 - Directeur général délégué de **Schneider Electric SE** ;
 - Administrateur de Samos acquisition Company Ltd, Schneider Electric (China) Co. Ltd, Schneider Electric Holdings, Inc. Invensys Ltd ;
 - Administrateur de Schneider Electric Industries SAS et de Schneider Electric USA Inc. ;
 - Membre du conseil de surveillance de Custom Sensors & Technology SAS, Schneider Electric Energy Acces représentant Schneider Electric Industries SAS
- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :
 - Membre du directoire de Schneider Electric SA ;
 - Administrateur de Schneider Electric Taiwan, Telvent GIT SA et Transformateurs SAS, Président du conseil de gérance de Schneider Electric Services International Sprl

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 0,06 % 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 par ces deux dernières entités.

M. Emmanuel Babeau est lié par un contrat de travail avec la société Schneider Electric Industries SAS et est CEO d'Invensys Ltd, 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 le Vice-président administrateur référent percevrait au titre des missions attachées à

sa fonction une rémunération 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. En conséquence, M. Henri Lachmann a bénéficié jusqu'au 6 mai de cette rémunération et depuis cette date, M. Léo Apotheker en bénéficie.

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 280 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)

Ce paragraphe fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration

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 de gouvernance et des rémunérations qui formule ensuite des propositions au conseil d'administration en ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux, et par le comité des ressources humaines & RSE, qui informe ensuite le conseil d'administration, en ce qui concerne les membres du Comité Exécutif. Il est rappelé que la dénomination et les compétences du comité des ressources humaines & RSE ont été modifiées le 6 mai 2014. Jusqu'à cette date, le comité, alors dénommé comité des rémunérations, ressources humaines & RSE avait compétence pour faire des propositions au conseil sur la rémunération des mandataires sociaux. Cette compétence a été transférée au comité de gouvernance devenu, le 6 mai 2014, comité de gouvernance et des rémunérations.

Les objectifs de la politique de rémunération des dirigeants 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 2014, cette variation peut aller de 0 % à 200 % de la part fixe pour des membres du Comité Exécutif et de 0 à 240 % pour le Président Directeur général. La part variable a ainsi un caractère aléatoire marqué.

En 2014, 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 de performance, 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 ressources humaines & RSE et le comité d'audit. Les caractéristiques de ces actions de performance figurent page 279.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le conseil d'administration, sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations.

En 2014, la part variable des dirigeants mandataires sociaux est liée pour :

- pour 45 % à une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (15 %), d'EBITA ajusté (15 %) et de génération de cash (15 %) ;
- pour 25 % à 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 services, au développement et au plan de succession des talents clés ainsi que de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
- pour 30 % d'objectifs individuels mesurables qui leur sont assignés.

Régimes de retraite

Ce paragraphe fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration

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 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 1^{er} 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 survivant. En outre, ce régime prévoit au titre d'un volet prévoyance, une rente de conjoint qui 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. 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 2^e ou 3^e 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.

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.

En ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux, ils ne bénéficient plus du Régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) du Groupe. En effet, le conseil d'administration du 18 février 2015 leur a supprimé cet avantage (cf. pages 291 à 293). Toutefois, il a maintenu le bénéfice du volet prévoyance décès et invalidité présenté ci-dessus.



Rémunération des membres du conseil d'administration

Ce paragraphe fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration

Membres du conseil d'administration

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 :

- une quote-part fixe de 15 000 euros (calculé, le cas échéant, *pro rata 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 pour devenir 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.

⁽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.

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 2013 et 2014 ont été les suivants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2014 ⁽¹⁾	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2013 ⁽¹⁾
Monsieur APOTHEKER		
Jetons de présence	109 000 euros	117 000 euros
Autres rémunérations :		
Vice-président administrateur référent (à compter du 6 mai 2014)	163 194 euros	
Monsieur LACHMANN		
Jetons de présence	83 000 euros	89 000 euros
Autres rémunérations :		
Président du conseil de surveillance (jusqu'au 25 avril 2013)		159 723 euros
Vice-président administrateur référent (jusqu'au 6 mai 2014)	87 500 euros	170 139 euros
Retraites (article 39)	581 969 euros	581 969 euros
Madame ATKINS		
Jetons de présence	67 000 euros	79 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur BÉBÉAR ⁽²⁾		
Jetons de présence	20 000 euros	20 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur FONTANET		
Jetons de présence	79 000 euros	85 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur FORGEARD		
Jetons de présence	95 000 euros	109 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur GOSSET-GRAINVILLE		
Jetons de présence	67 000 euros	95 000 euros
Autres rémunérations		
Madame HERBAUT		
Jetons de présence	79 000 euros	81 000 euros ⁽³⁾
Autres rémunérations		
Monsieur KIM		
Jetons de présence	93 000 euros	80 750 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KISSLING		
Jetons de présence	109 000 euros	116 000 euros
Autres rémunérations		
Madame KNOLL		
Jetons de présence	53 822 euros	-
Autres rémunérations		
Madame KOPP		
Jetons de présence	79 000 euros	69 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur DE LA MARTINIÈRE		
Jetons de présence	103 000 euros	115 000 euros
Autres rémunérations		
Madame SÉNÉQUIER		
Jetons de présence	-	7 250 euros
Autres rémunérations		

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2014 ⁽¹⁾	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2013 ⁽¹⁾
Monsieur SPIERKE ⁽²⁾		
Jetons de présence	30 000 euros	
Autres rémunérations		
Madame FØNSS SCHRØDER		
Jetons de présence	64 822 euros	-
Autres rémunérations		
Monsieur THOMAN		
Jetons de présence	93 000 euros	91 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur WEINBERG		
Jetons de présence	31 178 euros	95 000 euros
Autres rémunérations		

(1) Les jetons de présence de l'exercice sont versés au début de l'exercice n+1.

(2) Censeur.

(3) Mme Herbaut, qui est par ailleurs liée par un contrat de travail avec une filiale du Groupe, perçoit à ce titre une rémunération.



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. En outre, M. Henri Lachmann, en tant qu'ancien dirigeant du Groupe, bénéficie d'une rente de retraite supplémentaire (article 39).

Le conseil d'administration du 6 mai 2014 a nommé M. Léo Apotheker Vice-président administrateur référent indépendant. Le

conseil d'administration a fixé sa rémunération, au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent indépendant, 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 MM. Léo Apotheker et Henri Lachmann puissent, pour l'exercice de leur mission de Vice-président administrateur référent, utiliser les moyens de la direction générale et ainsi bénéficier des services d'une assistante, utiliser un bureau au siège de la société ainsi que les voitures de la Direction Générale avec les services d'un chauffeur.

Rémunération et actions de performance des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération globale Groupe autorisée des dirigeants mandataires sociaux, au titre de l'ensemble de leurs mandats/fonctions et répartie à concurrence des décisions prises par les entités du groupe au sein desquelles ils exercent leurs

mandats/fonctions, a été fixée par le conseil d'administration lors de ses réunions des 19 février 2014 et 6 mai 2014 au titre de 2014 et du 18 février 2015 au titre de 2015, sur proposition de son comité de rémunération.

M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général

Année 2014

Part fixe

Le conseil d'administration a fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2014 de M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général, à 950 000 euros. La part fixe de la rémunération de M. Tricoire demeure inchangée par rapport à celle fixée le 25 avril 2013.

Part variable

Le conseil d'administration du 19 février 2014 a fixé la part variable cible à 120% de la part fixe. Cette part variable peut varier de 0 % à 240 % de la part fixe.

Le conseil d'administration a porté la part variable cible de la rémunération de M. Tricoire de 110% de la part fixe, qui avait été fixée à ce pourcentage les 15 décembre 2011 et 21 février 2012, à 120% pour renforcer :

- la variabilité de la rémunération en lien avec la performance de l'entreprise, notamment suite à l'extension significative du périmètre de Schneider Electric avec l'acquisition d'Invensys, et
- son positionnement 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.

Le conseil d'administration a déterminé les critères de la part variable, ainsi que le poids de ces critères et les objectifs pour 2014 :

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 (15 %), d'EBITA ajusté (15 %) et de génération de cash (15 %),
- pour 25 %, 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 services, au développement et au plan de succession des talents clés ainsi qu'à l'évolution du baromètre Planète & Société ;

2. objectifs individuels pour 30 % : la performance individuelle est appréciée à partir d'objectifs déterminés dont : intégration d'Invensys, développement des solutions, digitization, préparation du nouveau programme d'entreprise ; les autres objectifs n'étant pas révélés car ils pourraient intéresser la concurrence.

Sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 février 2015 a arrêté à 1 500 000 euros la part variable 2014 versée en mars 2015. Il a fixé cette part variable à 157,9 % de la part fixe 2014 (950 000 euros). Cette part variable se décompose comme suit :

- Au titre des critères Groupe (70%), la part variable s'est élevée à 94,4% de la part fixe,
- Au titre des objectifs individuels (30%), qui sont des objectifs précis et autant que possible quantifiés, le conseil a fixé la part variable à 63,5% de la part fixe, après avoir relevé que les objectifs ont été atteints et dépassés.

Critères/Objectifs	Poids	Part variable cible	Part variable réalisée	Montant
Groupe	70 %	84 %	94,4 %	896 800 €
Individuels	30 %	36 %	63,5 %	603 200 €
TOTAL	100 %	120 %	157,9 %	1 500 000 €

Année 2015

Sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 février 2015 a fixé la rémunération de M. Tricoire au titre de 2015. Elle se décompose en une part fixe de 950 000 euros et une part variable cible de 130 % de la part fixe, pouvant varier de 0 % à 260 % 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 75 %, 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 30 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Schneider is On* et sur la responsabilité sociale et environnementale, appréciés au travers notamment de l'évolution du nouveau baromètre Planète & Société ;
2. objectifs individuels pour 25 % : ces objectifs demeurent confidentiels dans la mesure où ils pourraient apporter à la concurrence des informations stratégiques.

Rémunération complémentaire

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a autorisé une rémunération complémentaire pour permettre à M. Tricoire de se constituer une retraite supplémentaire compte tenu du fait que le conseil a décidé de supprimer aux dirigeants mandataires sociaux le bénéfice d'une retraite supplémentaire article 39 (cf. chapitre 8, pages 291 et suivantes

Intéressement long terme

Année 2014

Le conseil d'administration du 31 mars 2014 a décidé l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2014, de 18 000 actions de performance du plan 17 et 42 000 actions du plan 18. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions sont 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 nouveau baromètre Planète & Société à fin 2015,
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du critère du ROCE sur la période 2014/2015.

Elles sont en outre soumises à des obligations de conservation (cf. page 280). La part des actions ainsi attribuées à M. Tricoire représente 2,1 % du nombre total d'actions de performance attribuées par le conseil d'administration et 0,01 % du capital à la date de cette attribution.

Année 2015

Le conseil d'administration a arrêté le principe de l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2015, 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. Elles seront en outre soumises à des obligations de conservation. Ces actions seront attribuées par le conseil d'administration du 27 mars 2015.

M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué

Année 2014

Part fixe

Le conseil d'administration a fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2014 de M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué, à 550 000 euros. La part fixe de la rémunération de M. Babeau demeure inchangée par rapport à celle fixée le 25 avril 2013.

Part variable

Le conseil d'administration du 19 février 2014 a fixé la part variable cible à 100 % de la part fixe. Cette part variable peut varier de 0 à 200 %.

Le conseil d'administration a porté la part variable cible de la rémunération de M. Babeau de 90 % de la part fixe, qui avait été fixée à ce pourcentage les 15 décembre 2011 et 21 février 2012, à 100 % pour renforcer :

- la variabilité de la rémunération en lien avec la performance de l'entreprise, notamment suite à l'extension significative du périmètre de Schneider Electric avec l'acquisition d'Invensys, et
- son positionnement par rapport au marché des directeurs financiers Directeurs généraux délégués des entreprises du CAC40, ainsi qu'au marché des directeurs financiers d'entreprises internationales (américaines et européennes) du secteur d'activités du Groupe définies à partir d'un panel.

Le conseil d'administration a déterminé les critères et objectifs de la part variable, ainsi que le poids de ces critères et les objectifs pour 2014 :

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 (15 %), d'EBITA ajusté (15 %) et de génération de cash (15 %) ;
 - pour 25 %, 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 services, au développement et au plan de succession des talents clés ainsi que de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
2. objectifs individuels pour 30 % : la performance individuelle est appréciée à partir d'objectifs déterminés dont : intégration d'Invensys, cession d'activités ; les autres objectifs n'étant pas révélés car ils pourraient intéresser la concurrence;

Sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 février 2015 a arrêté à 126 000 euros la part variable 2014 versée en mars 2015. Il a fixé cette part variable à 132 % de la part fixe 2014 (550 000 euros).



Cette réalisation se décompose comme suit :

- Au titre des critères Groupe (70%), la part variable s'est élevée à 78% de la part fixe,

- Au titre des objectifs individuels (30%), qui sont des objectifs précis et autant que possible quantifiés, le conseil a fixé la part variable à 54% de la part fixe, après avoir relevé que les objectifs ont été atteints et dépassés.

Critères/Objectifs	Poids	Part variable cible	Part variable réalisée	Montant
Groupe	70 %	70 %	78 %	429 000 €
Individuels	30 %	30 %	54 %	297 000 €
TOTAL	100 %	100 %	132 %	726 000 €

Année 2015

Sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration du 18 février 2015 a fixé la rémunération de M. Babeau au titre de 2015. 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 :

- critères Groupe pour 75 %, 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 30 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Schneider in On* et sur la responsabilité sociale et environnementale, appréciés au travers notamment de l'évolution du nouveau baromètre Planète & Société ;
- objectifs individuels pour 25 % : ces objectifs demeurent confidentiels dans la mesure où ils pourraient apporter à la concurrence des informations stratégiques.

Rémunération complémentaire

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a autorisé une rémunération complémentaire pour permettre à M. Babeau de se constituer une retraite supplémentaire compte tenu du fait que le conseil a décidé de supprimer aux dirigeants mandataires sociaux le bénéfice d'une retraite supplémentaire article 39 (cf. chapitre 8, pages 291 à 293).

Intéressement long terme

Année 2014

Le conseil d'administration du 31 mars 2014 a décidé l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2014, de 26 000 actions de performance du plan 17. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions sont 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 nouveau baromètre Planète & Société à fin 2015,
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du critère du ROCE sur la période 2014/2015.

Elles sont en outre soumises à des obligations de conservation (cf. page 280). La part des actions ainsi attribuées à M. Babeau représente 0,9 % du nombre total d'actions de performance attribuées par le conseil d'administration et 0,004 % du capital à la date d'attribution.

Année 2015

Le conseil d'administration a arrêté le principe de l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2015, de 26 000 actions de performance. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe. Elles seront en outre soumises à des obligations de conservation (cf. page XXX). Ces actions seront attribuées par le conseil d'administration du 27 mars 2015.

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	Exercice 2014	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 450 000	2 377 100
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance ⁽¹⁾ attribuées au titre de l'exercice	3 169 980	2 339 400
TOTAL	5 619 980	4 716 500

(1) Les valorisations des 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 actions de performance est soumis à l'atteinte de conditions de performance.

Emmanuel BABEAU, Directeur général délégué	Exercice 2014	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 284 745	1 249 132
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance ⁽¹⁾ attribuées au titre de l'exercice	1 448 460	1 184 400
TOTAL	2 733 205	2 433 532

(1) Les valorisations des 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 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 2014		Exercice 2013	
	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
Président Directeur général				
Rémunération fixe	950 000	950 000	934 028	934 028
Rémunération variable	1 500 000	1 443 072	1 443 072	1 517 400
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	-	-	-	-
TOTAL	2 450 000	2 393 072	2 377 100	2 451 428

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 2014		Exercice 2013	
	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
Directeur général délégué				
Rémunération fixe	550 000	550 000	550 000	550 000
Rémunération variable	726 000	695 200	695 200	657 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	8 745	8 745	3 932	3 932
TOTAL	1 284 745	1 253 945	1 249 132	1 210 932

Les frais de représentation et de déplacement de M. Babeau sont pris en charge par le Groupe ainsi que, en 2014, les frais de déménagement liés à sa mobilité professionnelle. 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 2014.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Des actions de performance ont été attribuées au cours de l'exercice 2014 au titre de 2014.

	N° du plan	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation unitaire IFRS 2	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Jean-Pascal TRICOIRE	17	27/03/2014	18 000	55,71	31/03/2016	02/04/2018
	18	27/03/2014	42 000	51,60	31/03/2018	02/04/2018
Emmanuel BABEAU	17	27/03/2014	26 000	55,71	31/03/2016	02/04/2018

Plans 17 & 18

Conditions de performance	100 % des actions – marge opérationnelle EBITA ajustée 2014 & 2015 à périmètre constant (périmètre de consolidation du 1er janvier 2014 avec Invensys sans la division Appliance), taux moyen du ROCE (retour sur capitaux employés) sur les exercices 2014 et 2015 à périmètre courant et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2015

Avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux (situation au 18 février 2015)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retrait supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Jean-Pascal TRICOIRE								
Président								
Directeur général		X		X ⁽¹⁾	X		X	
Emmanuel BABEAU								
Directeur général délégué		X ⁽²⁾		X ⁽¹⁾⁽³⁾	X		X	

(1) Le conseil d'administration du 18 février 2015 a décidé de mettre fin au bénéfice du régime fermé de retraite supplémentaire des dirigeants mis en place en 1995 et du nouveau régime de retraite supplémentaire des dirigeants membres du Comité Exécutif en vigueur au 30 avril 2012 pour les dirigeants mandataires sociaux (cf. Rapport à l'Assemblée pages 291 à 293).

(2) Emmanuel Babeau a démissionné de son contrat de travail avec SEI SAS le 18 février 2015 (cf. Rapport à l'Assemblée page 292).

(3) Les cotisations versées en 2014 aux régimes de retraite à cotisation définie sont de 25 431 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	30	19/12/2007	20 000	45,71	04/06/2014
Emmanuel BABEAU	-	-	-	-	-

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	5	05/01/2009	22 500	22/02/2014	100 % des actions marge opérationnelle EBITA 2011 hors coûts de restructuration et part du CA dans les nouvelles économies
	8	21/12/2009	25 000	22/02/2014	100 % des actions – marge opérationnelle EBITA 2010 & 2011 hors coûts de restructuration et hors impact des acquisitions postérieures au 31/12/09 et part du CA dans les nouvelles économies
Emmanuel BABEAU	7	21/08/2009	2 500	21/08/2014	Sans condition de performance
	8	21/12/2009	7 500	22/02/2014-	100 % des actions – marge opérationnelle EBITA 2010 & 2011 hors coûts de restructuration et hors impact des acquisitions postérieures au 31/12/09 et part du CA dans les nouvelles économies

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. Document de Référence 2013 p. 295). De même, le droit de conserver le bénéfice des options sur actions et des actions gratuites/de performance a été limité à la seule hypothèse d'un départ contraint. L'assemblée générale du 6 mai 2014 a approuvé le statut de M. Tricoire ainsi modifié.

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 de Schneider Industries SAS, sur celui de M. Jean-Pascal Tricoire. L'assemblée du 6 mai 2014 a approuvé le nouveau statut de M. Babeau. Cependant, M. Babeau ayant été amené à démissionner de son contrat de travail avec Schneider Industries SAS, le conseil d'administration du 18 février 2015 a réitéré le statut de M. Babeau sous réserve des adaptations résultant de la suppression de son contrat de travail et de la perte du bénéfice des régimes de retraite supplémentaire des articles 39 et 83 (cf. pages 292 et 293).

Engagements long terme

Engagements de retraite

MM. Tricoire et Babeau ne bénéficient plus du régime de retraite supplémentaire des dirigeants du Groupe à prestations définies (article 39), tel que décrit page 146 en vertu d'une décision du conseil d'administration du 18 février 2015 (cf. pages 291 à 293).

Régimes de prévoyance

MM. Tricoire et Babeau, qui bénéficient du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE 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. Ils bénéficient également d'une rente au profit du conjoint survivant en cas de décès ou d'une rente avec réversibilité au conjoint survivant en cas d'invalidité pour autant que ces risques interviennent avant la fin de leur mandat ou après l'âge de 55 ans si ils ont quitté l'entreprise à la suite d'une révocation ou d'une invalidité. Le bénéfice de cette couverture complémentaire et des indemnités de prévoyance au titre des polices Groupe d'assurance individuelle accidents sont 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 MM. Tricoire et Babeau.

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, pages 311 et 312).

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 120 % en moyenne.

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 2014

Au 31 décembre 2014, 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 : *Buildings & Partner – Industry – IT – Energy – Global Solutions*.

Rémunérations versées en 2014

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature versés en 2014 par les sociétés du Groupe aux dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à

15,5 millions d'euros dont 5,8 millions d'euros de part variable versée en 2014. 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 2014

Les dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, disposaient au 31 décembre 2014, dans le cadre du plan d'intéressement long terme de :

- 499 038 actions gratuites dont 352 075 conditionnées ;
- 131 266 options ;
- 263 363 *stock appreciation rights* (SARs).



Opérations réalisées par les mandataires sociaux sur le titre de Schneider Electric SE au cours de l'exercice 2014

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
15 /01	Magali Herbaut	Cession	63,77 €	7 653 €
15 /01	Magali Herbaut	Cession	63,7 €	43 826 €
24/02	Magali Herbaut	Exercice de stock-options	63,21 €	173 827 €
24/02	Jean-Pascal Tricoire	Rachats en parts de FCPE investi en actions Schneider Electric SE	121,49 €	462 921,58 €
24/02	Jean-Pascal Tricoire	Rachats en parts de FCPE investi en actions Schneider Electric SE	141,3 €	584 415,85 €
26/02	Magali Herbaut	Cession	65,2 €	32 600 €
26/02	Magali Herbaut	Exercice de stock-options	62,86 €	113 148 €
04/06	Jean-Pascal Tricoire	Cession	68,69 €	1 373 886 €
04/06	Jean-Pascal Tricoire	Exercice de stock-options	45,71 €	914 200 €
09/06	Linda Knoll	Acquisition	96,7 \$	97 939,13 \$
24/06	Lons Fønss Schrøder	Acquisition	70,83 €	653 151DKK
24/07	Jean-Pascal Tricoire	Souscription	58,33 €	49 125,17 €
24/07	Jean-Pascal Tricoire	Souscription	54,9 €	173 150,06 €
24/07	Emmanuel Babeau	Souscription	58,33 €	6 433,08 €
24/07	Henri Lachmann	Souscription	58,33 €	150 000 €
24/07	Magali Herbaut	Souscription	58,33 €	22 833,27 €
21/08	Emmanuel Babeau	Cession	63,15 €	631 569 €

8. Conventions et engagements réglementés

Conventions et engagements de l'exercice 2014 (cf. chapitre 8, page 291)

Rémunération du Vice-président administrateur référent

Le conseil d'administration du 6 mai 2014 a décidé de la rémunération du Vice-président administrateur référent. Il a ainsi prévu qu'au titre de ses missions de Vice-président administrateur

réfèrent telles que définies dans les statuts et le règlement intérieur du conseil, M. Leo Apotheker 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 et engagements de l'exercice 2015 (cf. chapitre 8, pages 292 et 293)

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a décidé que les dirigeants mandataires sociaux perdaient le bénéfice des régimes de retraite supplémentaire article 39 mis en place en 1995 et en 2012 à l'exception du volet prévoyance (décès, invalidité) prévus par ces régimes.

La mise en œuvre de cette décision a conduit le conseil d'administration à amender le statut de M. Tricoire et à réitérer le statut de M. Babeau.

Les amendements au statut de M. Tricoire

Le conseil d'administration a ainsi prévu :

- (i) que M. Tricoire perd le bénéfice des régimes de retraite à prestations définies (article 39) ancien et nouveau des dirigeants français du Groupe ;
- (ii) que M. Tricoire conserve le bénéfice d'une rente au profit du conjoint survivant au cas il viendrait à décéder avant la fin de son mandat ou avant sa retraite en cas de départ après 55 ans, sans reprise d'activité, à la suite d'une révocation ou pour cause

d'invalidité, ainsi que d'une rente en cas d'invalidité dont le versement interviendrait à compter de l'âge de 60 ans ;

(iii) que par ailleurs, les indemnités de prévoyance complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès dont pourrait bénéficier M. Tricoire seront calculées sur la base de sa rémunération globale (fixe/variable et complément annuel).

La réitération du statut de M. Babeau

M. Babeau tenant le bénéfice des régimes de retraite supplémentaire article 39 de son contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS, a démissionné de ce contrat de travail pour rendre la décision du conseil d'administration supprimant le bénéfice de l'article 39 exécutoire à son égard. Le conseil d'administration a donc réitéré les éléments du statut de M. Babeau résultant de son contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS au niveau de Schneider Electric SE. Il a, à cette occasion, aligné totalement le statut de M. Babeau sur celui de M. Tricoire.

Conventions signées au cours d'exercices antérieurs et approuvées par l'assemblée générale (cf chapitre 8, pages 311 à 313)

Statut de M. Jean-Pascal Tricoire

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 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 aux nouvelles recommandations du Code AFEP/MEDEF.

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 avait défini en accord avec lui son nouveau statut. Ce statut a été approuvé par l'assemblée générale du 23 avril 2009, puis, avec quelques adaptations en

mai 2012 à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président du directoire.

Aux termes de son statut renouvelé ou amendé en 2013 et approuvé par l'assemblée générale du 6 mai 2014, M. Tricoire :

- 1°) qui bénéficie du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE 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 312) ;
- 5°) conserve le bénéfice du Régime de retraite supplémentaire article 39 des dirigeants du Groupe soumis au régime français de Sécurité sociale. Cependant, ainsi qu'il est indiqué ci-dessus, M. Tricoire en a perdu en février 2015 le bénéfice.

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 adopté le statut de M. Emmanuel Babeau qui était titulaire d'un contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS (dont il a démissionné le 18 février 2015) et d'un contrat de gérance avec Schneider Electric Services International (qui a pris fin en juin 2014), et est titulaire d'un contrat avec Invensys Inc. (depuis le 1er juillet 2014). Aux termes de son statut approuvé par l'assemblée générale du 6 mai 2014, M. Babeau :

- 1°) bénéficiait 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. M. Babeau bénéficiait également du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès ;
- 2°) bénéficiait d'une Indemnité de Départ Contraint. Cette indemnité était 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 eu droit en vertu de son contrat de travail ;

Autres conventions

Une convention relative à la rémunération des missions spécifiques du Vice-président administrateur référent et des moyens mis à sa disposition a été signée avec Henri Lachmann et a été approuvée par l'Assemblée générale du 6 mai 2014. Une convention relative à la rémunération des missions spécifiques du Vice-président administrateur référent a été signée avec Leo Apotheker et est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 21 avril 2015.

- 3°) était soumis à un accord de non-concurrence en vertu du contrat de travail qui le liait avec SEISAS ;
- 4°) conservait au titre de son contrat de travail le bénéfice des régimes de retraite supplémentaires applicables aux dirigeants ou salariés de Schneider Electric Industries SAS (régimes article 39 et régimes article 83).
- 5°) conservait, 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.

Le conseil d'administration a réitéré l'ensemble de ces engagements au niveau de Schneider Electric SE à l'exception du bénéfice de l'article 39 qu'il a supprimé et du droit à conservation des options et des actions de performance non vestées qu'il avait déjà accordé.

Dans le cadre de l'externalisation en 2012 des régimes de retraite supplémentaire des dirigeants mis en place en 1995 (régime fermé) et du nouveau régime de retraite supplémentaire des dirigeants membres du Comité Exécutif (régime nouveau), deux conventions ont été signées avec AXA qui ont été approuvées par les Assemblées générales du 3 mai 2012 et du 25 avril 2013



9. Contrôle interne et gestion des risques

Cette section fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration.

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 une contribution à la gestion des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Le contrôle interne vise à prévenir et à maîtriser les risques liés à l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, les risques de fraude, les risques opérationnels, stratégiques et 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 couvrir l'ensemble du Groupe, le Groupe étant défini comme la société mère Schneider Electric SE 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 respecte les obligations légales applicables aux sociétés cotées à la Bourse de Paris. Il est conforme au cadre de référence relatif au contrôle interne et à la gestion des risques de l'Autorité des marchés financiers (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 évolutions de l'environnement économique et réglementaire, 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 et des risques.

9.2 Organisation et pilotage : les acteurs clés du Contrôle Interne

L'organisation du Groupe repose en 2014 sur la Direction Générale, des Directions Fonctionnelles et des Directions Activités aux périmètres définis en termes d'activités, de géographie ou 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 et des risques 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 clés 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 clés, en particulier les Directions de l'Audit Interne et du Contrôle Interne Groupe.

Elle a également dans ses missions le contrôle des performances du Groupe, qu'elle exerce notamment lors de revues trimestrielles avec les Directions Activités et 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 17 personnes en 2014. 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 nature financière, managériale et opérationnelle ;
- le respect des lois et des réglementations ainsi que des politiques, des normes et des procédures du Groupe ;

- le respect des instructions qui émanent de la tête de Groupe ;
- l'acquisition de 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 et des risques.

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 Opérationnelles et les *Business Units*, qui s'assurent de l'appropriation et de la mise en œuvre des contrôles internes clés par les unités opérationnelles au sein de leur périmètre, à travers notamment des autoévaluations annuelles du contrôle interne. Ils suivent la mise en œuvre, par les unités au sein de leur périmètre, des plans d'action de contrôle interne définis suite aux autoévaluations ou aux missions de contrôle interne,
 - 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 relevant de leur périmètre géographique. Ces missions de contrôle interne donnent lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et des recommandations à destination des responsables des unités auditées ;
- 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 Activités ou fonctionnelle ;
- d'animer le Comité du Contrôle Interne, composé des contrôleurs internes des Directions Activités et régionales, ainsi que des correspondants de contrôle interne des Directions Fonctionnelles ;

- d'organiser et de suivre le déploiement des campagnes d'autoévaluation, les missions de contrôle interne et la mise en œuvre des plans d'action définis suite aux autoévaluations ou aux missions de contrôle interne.

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 de :

- 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 :

- la bonne 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* du Groupe et un guide d'utilisation du système ;
- les procédures d'intégration des nouvelles 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.

Les activités fiscales et juridiques sont centralisées au niveau de la Direction Finance-Contrôle-Juridique, ce qui permet une gestion globale 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 à 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 entrant et sortant ;
- 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.

Toutes les unités opérationnelles du Groupe sont rattachées hiérarchiquement à l'une des Directions Activités du Groupe, chacune dirigée par un Directeur Activités auprès duquel est nommé un contrôleur financier.

Les Directeurs Activités font partie du Comité Exécutif présidé par le Président-Directeur général du Groupe.

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 Activités 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 sont dotées d'équipes de contrôleurs internes *Business* qui promeuvent les contrôles internes clés auprès des unités relevant de leur périmètre et analysent la qualité des autoévaluations du contrôle interne (notation et plans d'action) qui remontent de ces unités.

Elles identifient les sujets de contrôle interne qui méritent un plan d'action pour tout ou partie des unités relevant de leur périmètre. Elles repèrent également les unités qui ont besoin d'une assistance spécifique et mettent en place ou supervisent la mise en œuvre des mesures de soutien qui s'imposent.

Elles assurent le suivi des plans d'action de remédiation définis lors des autoévaluations et des missions de contrôle sur site.

Enfin, les équipes du contrôle interne sont 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 la prise de certaines décisions stratégiques et le suivi de leur mise en œuvre tels le Comité des Acquisitions (cf. « Facteurs de risques – Acquisitions »), et la centralisation de certaines fonctions de la Direction Finance-Contrôle-Juridique (cf. ci-dessus), certains domaines sont centralisés au niveau des Directions Fonctionnelles spécifiques, concentrant ainsi décision et gestion du risque au niveau du Groupe. De plus, ces Directions Fonctionnelles émettent, adaptent et diffusent auprès des acteurs *ad hoc* les politiques, processus cibles et instructions propres à leur domaine de compétence.

L'*Innovation and Technology Council* se réunit 11 fois par an afin d'assurer une coordination des efforts d'innovation et de nouveaux produits transverses 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 et aux procédures 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 ainsi que le respect de l'environnement et des codes de conduite adoptés par le Groupe. [Cf. *Chapitres 2.3 à 2.5.*]

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.

9.3 Diffusion de l'information : référentiels et instructions

Les référentiels majeurs au regard du contrôle interne sont mis à la disposition de l'ensemble des membres du personnel de l'entreprise *via* notamment l'Intranet du Groupe. 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 des messages 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

Cf. chapitre « Éthique et Responsabilité », page 62.

Le code de déontologie boursière

Ce code définit des règles destinées à prévenir les délits d'initiés applicables aux dirigeants et collaborateurs. Il impose une obligation de confidentialité à tous les collaborateurs en possession d'informations confidentielles. Il fixe également des restrictions permanentes aux opérations d'achats et de ventes d'actions Schneider Electric SE par des personnes qui ont accès à des informations privilégiées dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles (cf. chapitre 3, section 2 « Procédures d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration »).

Il est formellement interdit à ces personnes d'intervenir sur les titres de la société dès lors qu'elles sont possession d'informations susceptibles d'influencer le cours desdits titres et durant les périodes précédant (en ce inclus le jour de) la publication des comptes annuels et semestriels du Groupe et des informations trimestrielles relatives à son chiffre d'affaires.

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 1^{er} 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 2014.

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, 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 des 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 dirigeants d'Activités bénéficient du pouvoir d'autoriser la signature des contrats d'achats ou de ventes de produits ou de services jusqu'à hauteur de 10 millions d'euros. Ils peuvent également déléguer à leurs collaborateurs des pouvoirs pour des montants inférieurs 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'actifs 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 1^{er} 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 du Groupe. Ces données sont ensuite retraitées, le cas échéant, pour les besoins statutaires et fiscaux locaux.

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 de contrôle interne a été défini en 2008, et est enrichi et complété chaque année. Il prévoit les contrôles internes clés qui couvrent :

- l'environnement de contrôle (notamment les Principes de responsabilité, les délégations de pouvoirs, la séparation des fonctions, les plans de continuité de l'activité et la politique de conservation documentaire) ;
- les *process* opérationnels (achats, ventes, logistique, etc.) ;
- les cycles comptables et financiers ;
- les cycles Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Juridique et Fiscalité.

Les contrôles internes clés sont à la disposition de l'ensemble des unités sur l'Intranet et dans le référentiel central du Groupe, accompagnés d'annexes qui contiennent des précisions plus détaillées, des liens vers la description des politiques sur les Intranets fonctionnels, une explication 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 de fiabilité, de prévention et de gestion des risques ainsi que 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 au moyen d'entretiens. En 2014, 48 des principaux managers ont été interviewés.

Les risques ainsi identifiés sont classés en fonction de leur impact, de leur probabilité de survenance et de leur degré de contrôle par le Groupe. 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 cartographie 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 2014, un tiers des risques majeurs et globaux identifiés fin 2013 a fait l'objet d'un audit.

Les risques locaux liés aux activités du Groupe au niveau des unités

Les risques locaux liés aux activités du Groupe sont prioritairement gérés par les unités en lien avec leur Direction Activités de rattachement, selon les consignes 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 fonction des risques.

Les programmes d'assurance du Groupe visent à couvrir la partie résiduelle des risques externalisables.

Risques liés aux Solutions

La Direction *Solutions Risk Management* définit et déploie les principes et les outils conçus pour la maîtrise de ces risques.

Le réseau des *Solution Risk Managers* évalue les risques de tous les projets importants en lien 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

rétenion 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 de malveillance ciblant les biens ou les personnes.

À ce titre, et en étroite coopération avec la Direction Risques-Assurances, elle intervient directement dans l'évaluation de cette nature de risque, ainsi que dans la définition de 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* (SEEC – 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 Direction de la Sûreté s'est dotée, en son sein, d'une nouvelle entité responsable de la conduite des investigations (fraude interne et externe) qui apporte son soutien aux investigateurs internes. Elle définit par ailleurs les méthodologies et procédures à suivre pour mener à bien les investigations, dans le respect de la loi et aux fins de réunir efficacement des preuves.

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, une fonction Sécurité informatique mondiale définit et met en œuvre des politiques de sécurité spécifiques aux systèmes d'information afin de veiller au bon état, à la confidentialité, à l'intégrité, à la disponibilité et à la fiabilité informatiques élémentaires de tous les actifs informatiques et technologiques de Schneider Electric. Cette fonction identifie les processus et informations sensibles afin de les saisir, les protéger et les hiérarchiser. Les membres relevant de cette fonction disposent de compétences techniques avérées et certifiées dans le domaine de la sécurité et exécutent régulièrement des audits. Chaque audit donne lieu à l'élaboration d'un rapport exposant des conclusions et des recommandations. Toutes les actions correctrices font l'objet d'un suivi.

9.5 Activités de contrôle

Le présent paragraphe détaille, au-delà des missions génériques déjà décrites, les actions spécifiques engagées en 2014 par les acteurs pour améliorer l'environnement de contrôle du Groupe.

Les unités opérationnelles

L'efficacité du contrôle interne repose sur la connaissance et la mise en œuvre permanente par l'ensemble des acteurs des règles du Groupe d'une façon générale et des « contrôles internes clés ».

La formation sur les « contrôles internes clés » s'est poursuivie en 2014 auprès des nouveaux entrants dans le cadre du processus d'autoévaluation annuelle : nouveaux responsables et unités nouvellement intégrées. Les unités opérationnelles ont procédé à l'autoévaluation de leur conformité aux « contrôles internes clés » qui régissent le périmètre de leurs opérations.

Les autoévaluations conduites lors de la campagne 2014 ont couvert plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et donné lieu à la définition de plans d'amélioration en fonction des besoins au sein des 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 » sur chaque *process* au sein du périmètre de leurs opérations.

Les autoévaluations 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 un (pas du tout conforme) à quatre (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 autoévaluations 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 contrôleurs internes régionaux ont mené des missions de contrôle sur site pour évaluer la fiabilité des autoévaluations et l'efficacité des plans de remédiation mis en œuvre suite aux autoévaluations précédentes.

Les Directions Fonctionnelles

En 2014, les Directions Fonctionnelles ont poursuivi leurs missions d'orientation, de prescription et d'assistance.

À titre d'exemple :

- en 2014, par rapport à *Nos Principes de Responsabilité*, un soutien spécifique a été apporté aux entités qui avaient enregistré une mauvaise note au niveau des « contrôles internes clés » en 2013 sur ces principes. Ces actions ont consisté à rencontrer les dirigeants de ces entités, à proposer des formations sur site aux responsables et aux collaborateurs et à insister à nouveau sur les valeurs et principes de l'entreprise ;
- en 2014, la fonction Sécurité informatique mondiale a réussi à :
 - maîtriser ses principaux points de vulnérabilité dans le monde, du type des failles de sécurité *heartbleed* et *shellshock*,

- détecter et prévenir des centaines d'attaques en temps réel,
- éradiquer et mettre en quarantaine des milliers de virus détectés ;
- en 2014, la fonction Sécurité informatique mondiale a considérablement amélioré la protection des points d'accès des membres du Comité de Direction avec le déploiement d'un HIDS (*Host based Intrusion Detection System*) ;
- en 2014, une nouvelle stratégie en matière de sécurité informatique a été définie afin de prendre en charge les nouveaux risques et autres cyber-menaces identifiés comme hautement prioritaires. Cette stratégie a été présentée aux membres du Comité de Direction dans le cadre d'un jeu de cyber-guerre (simulation d'une cyber-attaque à plusieurs niveaux). Cette stratégie associe des programmes majeurs en matière de *Data Security* (sécurité des données), d'*Identity & Access Management* (gestion des identités et des accès), de *Security Incident Response and Simulations* (réponses et simulations en cas d'incidents de sécurité), d'*End-Point Security* (sécurité des points d'accès) et d'*Awareness and Training* (sensibilisation et formation) ;
- pour la Solutions Risk Management, un modèle simplifié destiné à l'évaluation des projets de moindre envergure a été créé et inclus dans l'outil d'approbation des flux de tâches ;
- la Direction de la Sûreté a publié une nouvelle directive concernant le risque encouru « lorsque plusieurs personnes en déplacement empruntent le même vol » et déployé les procédures relatives à la sécurité des déplacements de Schneider Electric au sein d'Invensys (nouvelle acquisition).

La Direction du Contrôle Interne

Le déploiement des « contrôles internes clés » – formations et demandes d'autoévaluation – s'est poursuivi auprès de l'ensemble des Directions Activités, avec un élargissement du périmètre à de nouvelles unités.

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 2015 dans le cadre du processus d'amélioration permanente.

Outre l'analyse et les plans d'action lancés par les Unités opérationnelles et les Directions Activités, des travaux similaires sont menés au sein des Directions Fonctionnelles. À partir des résultats obtenus dans leur domaine, les différentes Directions Fonctionnelles définissent et mettent en œuvre les actions nécessaires.

Le référentiel des « contrôles internes clés » continue à évoluer.

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 25 contrôleurs internes régionaux, répartis en cinq 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 ;

- établissent des procédures normalisées (par exemple pour les missions de contrôle interne : cycle de contrôle, documentation, définition du périmètre, programmes de travail, etc.) ;
- ont effectué, en 2014, 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 c'est nécessaire.

La Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit Interne 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 approfondie 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 les risques émergents ou récurrents nécessitant la création ou l'adaptation des outils et méthodologies de maîtrise des risques.

En 2014, l'Audit Interne a réalisé 27 missions dans les domaines suivants :

- audits d'unités ;
- audits de plusieurs risques ou processus opérationnels ;
- audits post-acquisition 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 et valide les changements qui y sont apportés. Les résultats de la campagne 2014 sur les « contrôles internes clés » ont été présentés au comité de responsabilité et d'éthique. Ils s'affichent en nette amélioration pour ce qui est du nombre d'entités conformes à nos exigences minimales (cf. chapitre « Éthique et Responsabilité », page 62).

Le comité fixe également un cadre aux actions à engager sur les trois volets du programme : la prévention, l'investigation et le contrôle.

Le Comité Fraude

Le Comité Fraude est composé du Directeur Juridique et Responsable de la conformité, du Directeur de la Sécurité mondiale et du Directeur de l'Audit Interne et des contrôles internes ; il se réunit à une fréquence mensuelle et selon les besoins.

Le Comité Fraude définit la politique de lutte contre la fraude ainsi que le processus de déclaration et de traitement des fraudes et soupçons de fraude, y compris les modifications apportées aux procédures ou pratiques afin d'éviter la récurrence.

Il traite également les cas de fraude, de corruption, de conflit d'intérêt, de violation de procédure, de vol et les cas connexes. Tous les cas de fraude signalés sont rapportés au Comité Fraude.

Les investigations sont décidées par le Comité Fraude et pilotées, en fonction de l'importance du sujet et du niveau hiérarchique potentiellement impliqué, soit localement par le *Compliance Officer*, soit en central par un des membres du Comité Fraude. 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 et des risques.

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 audits des résultats du Groupe par rapport aux objectifs fixés (cf. « Organisation et pilotage du contrôle interne : 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 chaque année les 31 mai et 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, etc.) 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 par l'ensemble des filiales des normes IFRS en termes de fait générateur, de méthode de valorisation et de comptabilisation, de dépréciation et de contrôle ;
- 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.E.

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Schneider Electric S.E. et en application des dispositions de l'article L. 225235 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. 22537 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

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. 22537 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. 22537 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. 22537 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 13 mars 2015

Les commissaires aux comptes

MAZARS
David Chaudat

ERNST & YOUNG et Autres
Yvon Salaün



> 10. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF

Cette section fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration.

Schneider Electric se réfère volontairement au Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise. Toutefois, certaines des recommandations de ce code peuvent ne pas correspondre à la situation particulière de Schneider Electric, aussi la Société a-t-elle choisi de ne pas appliquer les recommandations suivantes :

Recommandations

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.

Pratique Schneider Electric

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.

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.



Commentaires sur l'exercice

1. Évolution des principaux marchés	170
2. Commentaires sur les comptes consolidés	173
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

La croissance des marchés industriels est restée modeste avec des positions variées entre les grands blocs régionaux.

Les marchés de l'Europe de l'Ouest ont cru à un rythme faible. L'austérité budgétaire, le conflit entre la Russie et l'Ukraine ainsi que les craintes relatives à la déflation ont fortement impacté l'économie européenne. En France et en Italie, les marchés industriels se sont contractés tandis que l'expansion de l'activité en Allemagne a faiblement progressé.

Aux États-Unis, la production industrielle a connu une forte baisse au premier trimestre, du fait de la combinaison d'une faible exportation vers la Chine, un cycle de réajustement des stocks et des conditions météorologiques défavorables. Néanmoins, au cours du deuxième trimestre, la croissance des marchés industriels, tirée principalement par l'investissement dans les équipements et la production de machines, s'est nettement améliorée. La croissance s'est ensuite modérée durant la seconde moitié de l'année, freinée par un Dollar américain plus fort et par la baisse des investissements dans le secteur du pétrole et du gaz.

En Chine, la production industrielle de même que les investissements manufacturiers ont significativement ralenti, freiné par la dégradation de la demande intérieure et en raison de problèmes de liquidités. En outre, la chute du marché de la construction a pesé sur l'investissement et a eu un impact négatif croissant sur l'industrie, y compris l'industrie métallurgique, l'exploitation minière, les matériaux de construction et les machines. Cela a également exacerbé le problème de surcapacité de l'industrie lourde.

Au Japon, les marchés industriels ont été fortement pénalisés par la hausse de la TVA en Avril et ont enregistré de fortes baisses. Les marchés se sont légèrement repris en fin d'année, grâce à une hausse des exportations et en raison de la baisse des prix de l'énergie.

L'activité industrielle australienne a ralenti, du fait d'une contraction de l'investissement minier et du ralentissement économique chinois.

Marché Bâtiments non résidentiels et résidentiels

Marché Bâtiments non résidentiels

Aux États-Unis, la construction non résidentielle a progressé lentement dans son ensemble. Les segments qui ont progressé le plus rapidement ont été les bâtiments manufacturiers (grâce au secteur de la chimie), suivis par les bureaux et les bâtiments commerciaux. Les segments des bâtiments institutionnels ont enregistré une baisse du fait de la pression fiscale et des coupes dans les dépenses gouvernementales.

En Europe de l'Ouest, la construction de bâtiment non résidentiel a marginalement progressé en 2014. Le segment manufacturier, ainsi que celui des bureaux et des bâtiments commerciaux se sont légèrement repris, à des rythmes lents, entravés par la surabondance de l'offre et par une demande faible. Les segments de l'éducation et de la santé ont souffert des mesures d'austérité dans le secteur public. Les marchés résidentiels étaient baissiers dans les pays du Sud (Espagne, Italie et France). Un cadre favorable a prédominé les marchés anglais et allemand.

En Chine, le marché non résidentiel a légèrement baissé. Les principales raisons sont un excès d'offre de bureau et les faibles perspectives économiques. Le marché du bâtiment s'est effondré durant la première moitié de l'année et a en partie récupéré lors de la seconde moitié. Le marché du bâtiment non résidentiel a mieux résisté que le marché résidentiel.

En Australie, le marché non résidentiel a progressé modérément, la hausse des bâtiments de la santé et des bureaux ayant plus que compensé la baisse des bâtiments industriels et commerciaux.

L'Arabie Saoudite a renoué avec la croissance, grâce aux investissements du gouvernement axés sur le développement de nouvelles villes.

Marché Résidentiel

Aux États-Unis, la croissance du marché résidentiel s'est modérée en 2014, affectée par des conditions de crédit difficiles.

En Europe de l'Ouest, le marché résidentiel est resté stable avec des positions variées selon les pays. Les pays du Sud (Espagne, Italie et France), la Norvège et la Finlande, ont enregistré une baisse. Le marché allemand a faiblement progressé, tandis que la Grande Bretagne et la Suède ont bondi.

Le secteur résidentiel chinois a atteint un tournant structurel marqué par une offre excédentaire et une demande de logements plus faible. En conséquence, les mises en chantier ont chuté, notamment dans les petites et moyennes villes (Tiers 2 et 3), malgré l'introduction de nouvelles mesures pour stimuler la demande (assouplissement des règles et des taux de prêts hypothécaires).

En Australie, le marché a renoué avec la croissance après une profonde récession en 2012 et une stagnation en 2013. La combinaison de faible taux d'intérêts et d'incitations à l'achat a stimulé la demande de logements.

Dans les autres pays émergents, les marchés résidentiels ont continué de progresser en 2014, notamment dans les pays émergents asiatiques et en Afrique. En revanche, le marché résidentiel a considérablement ralenti au Brésil, en Argentine et en Afrique du Sud, impacté par une situation économique morose et une politique monétaire restrictive.

Marché Régies et Infrastructures

Régies électriques

En Europe de L'Ouest, le marché a continué de baisser en 2014 en raison de la faible demande, en particulier dans les pays du sud. Dans les pays matures, les surcapacités en production d'électricité dite de base proviennent de l'efficacité énergétique et de la croissance des énergies renouvelables.

Aux États-Unis, le marché a progressé modérément.

Dans les nouvelles économies, les marchés ont été impactés par la crise financière et les élections politiques.

La croissance, notamment du solaire et de l'éolien, plus forte dans les pays émergents, a été alimentée par les réglementations, la baisse des coûts et le soutien des gouvernements et des populations.

Cherchant à diversifier leurs revenus au-delà de la vente d'électricité, et avec leur base de clients comme atout, les compagnies d'électricité explorent de nouveaux services. Que ce soit le multi-utilités, l'efficacité énergétique, les services résidentiels et aux personnes, ou en permettant à la modulation d'électricité (*Demand Response*) de participer sur les marchés, ils peuvent être utilisés avec les technologies des réseaux intelligents pour améliorer la production, les opérations du réseau et l'efficacité globale du système électrique.

À l'attention des opérateurs de réseau focalisés sur la qualité de fourniture, s'est rajoutée encore plus de pression sur les prix de l'électricité. Ceci a conduit à un suivi rapproché des investissements dans les renforcements et extensions des réseaux, ainsi qu'à une recherche d'extraction de plus de valeur des investissements passés.

Alors que les investissements dans les réseaux intelligents sont restés soutenus, certaines compagnies d'électricité ont revu leurs priorités pour parer les urgences telles que l'intégration des renouvelables ou la protection de leurs revenus.

Pétrole et Gaz

Les marchés du pétrole et du gaz ont connu la fin d'une époque en 2014.

Les niveaux de dépenses, en particulier dans l'exploration, ont connu une inflation importante, tirés par les exploitants de services de terrain.

L'industrie s'est orientée vers des projets de plus en plus gros, souvent compris dans une fourchette de 10+B\$. La plupart de ces projets ont été finalisés avec des surcoûts et au-delà des délais.

Les premiers à réagir furent les compagnies pétrolières internationales, qui avaient décidé fin 2013 et début 2014, de réduire leurs dépenses en Capex car elles avaient été mises au défi de démontrer la rentabilité de leurs investissements.

Une autre évolution clé en 2014 était le développement de productions de pétrole non conventionnelles en Amérique du Nord. Ce développement a été mené par de nombreuses petites entreprises indépendantes, qui se sont fortement endettées afin de générer une croissance rapide. Cela a conduit à une surabondance de pétrole sur le marché mondial à partir de mi 2014.

Par ailleurs, l'Arabie Saoudite a décidé de ne pas intervenir sur le marché en régulant l'offre, malgré la chute du prix du baril.

Au cours du quatrième trimestre, la quasi totalité des grandes compagnies pétrolières ont annoncé des plans de réduction drastique d'investissement, notamment dans l'*upstream*.

Ces réductions de dépenses auront un impact partiel sur Schneider Electric, du fait que l'entreprise n'est pas positionnée sur l'exploration et a une exposition limitée sur la production. Au cours des dernières années, Schneider Electric a développé sa présence sur les segments de *midstream* et *downstream*, grâce aux acquisitions de Telvent puis Invensys.

De plus, une part substantielle des revenus de la société est liée à des dépenses d'Opex dans des activités qui devraient être moins impactées par les principales coupes budgétaires (tels que les services de consulting et les logiciels d'optimisations des processus).



Marché Centres de données et réseaux

En 2014, le marché mondial d'IT (Technologies de l'Information) est resté stable, avec des acheteurs IT adoptant une approche progressive vis-à-vis des nouveaux projets et initiatives. Une amélioration de l'économie américaine a boosté les dépenses en IT durant la seconde partie de l'année, mais a été contrebalancée par des problèmes géopolitiques : les tensions entre la Russie et l'Ouest, une croissance plus faible des pays émergents, la guerre au moyen orient et, un environnement économique morose en Zone Euro et au Japon.

La croissance rapide des solutions IT inhérentes au Cloud et au mobile a continué de perturber les marchés IT, avec une reprise hésitante dans les expéditions de serveurs X86 et les premières indications d'une stabilisation du cycle d'investissement des centres de données.

Notre marché d'alimentation sécurisée (UPS) monophasé a connu une forte croissance en Asie au cours de la deuxième partie de l'année, ainsi qu'une demande plus élevée en Europe occidentale. La croissance de ces marchés a contribué à compenser les impacts significatifs du déstockage des distributeurs Russes, au

centre d'une situation très difficile avec des sanctions sur l'économie russe, des prix de l'énergie plus faible et la dépréciation rapide du Rouble.

L'amélioration graduelle du marché des centres de données en Amérique du Nord et en Europe occidentale a été contrebalancée par une évolution modérée en Russie, en Asie et en Amérique Latine.

La migration vers le Cloud et la croissance des centres de données de grande taille se sont accélérées, nécessitant de nouveaux modèles d'engagement auprès de nos consommateurs ainsi qu'une adaptation plus rapide de notre offre pour tirer parti de la gamme complète de solutions Schneider Electric. IT a renforcé sa position sur le marché à forte croissance des centres de données modulaires grâce à l'acquisition d'AST Modular.

Les Marchés industriels de puissance sécurisée ont enregistré une croissance constante combinée à l'amélioration des perspectives pour les investissements dans les infrastructures de production d'électricité, de la production chimique et de la fabrication de semi-conducteurs.

> 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 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. La transaction a été 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, le Groupe a signé un accord pour la vente de la division Appliance d'Invensys, car cette activité ne rentre pas dans le cœur de métier de Schneider Electric. Le montant de la transaction s'élève à 150 millions de livres sterling et l'accord a été finalisé le 18 juin 2014.

Invensys est consolidé par intégration globale en 2014 principalement dans le segment d'activité *Industry*, hormis sa division Appliance présentée en activités non poursuivies.

Acquisitions réalisées en 2013 et ayant un effet sur les comptes 2014*

Electroshield TM - Samara a été acquise en cours d'exercice 2013 et consolidée à compter d'avril 2013. Sa consolidation en année pleine sur l'exercice 2014 constitue un effet de périmètre par rapport à l'exercice 2013.

Activités non poursuivies

Le 5 février 2014, le Groupe a signé un accord pour la vente de la division Appliance d'Invensys, car cette activité ne rentre pas dans le cœur de métier de Schneider Electric. Le montant de la transaction s'élève à 150 millions de livres sterling et l'accord a été finalisé le 18 juin 2014. L'activité Appliance a été reportée en activités non poursuivies dans les comptes consolidés du Groupe sur l'exercice 2014.

Le 1^{er} octobre 2014, le Groupe a obtenu l'ensemble des autorisations réglementaires et a donc finalisé la cession de Custom Sensors & Technologies (« CST »), sur une base de valeur d'entreprise s'élevant à 900 millions de dollars (environ 650 millions d'euros). Dans le cadre de l'opération proposée, le Groupe a réinvesti environ 100 millions de dollars aux côtés des fonds d'investissements et du management de CST afin de détenir une participation de 30 % dans CST. CST était reporté dans le segment *Industry* de Schneider Electric. L'activité CST a été reclassée en activités non poursuivies dans les comptes consolidés du Groupe sur l'exercice 2014 (pour 24 millions d'euros de résultat net) et sur l'exercice 2013 (pour 443 millions d'euros de chiffre d'affaires, 83 millions d'euros de profit avant impôt et 22 millions d'euros de charge d'impôt, soit 61 millions d'euros de résultat net).

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 543 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé et de 166 millions d'euros sur l'EBITA ajusté**.

Chiffre d'affaires

En 2014, le chiffre d'affaires consolidé de Schneider Electric s'élève à 24 939 millions d'euros, en hausse de 6,6 % à périmètre et taux de change courants par rapport aux 23 392 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés).

Cette variation se décompose en une croissance organique de 1,4 %, une contribution des acquisitions nette des cessions de 7,6 %, essentiellement dû à l'acquisition d'Invensys (1 713 millions d'euros) et un effet de change négatif de 2,4 %.

Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Buildings & Partner* (43 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 10 754 millions d'euros. Il est en progression de +3,9 % en données courantes et en progression de +3,5 % à périmètre et taux de change constant. Toutes les régions contribuent à la croissance. L'Europe de l'Ouest

est soutenue par l'Allemagne, l'Espagne et les pays Nordiques. Les États-Unis bénéficient d'investissements continus dans la construction résidentielle et les centres de données, tandis que la construction non-résidentielle voit une légère reprise. Malgré un ralentissement au deuxième semestre, la Chine est en croissance sur l'année grâce aux initiatives de croissance et aux offres milieu de gamme. L'Australie bénéficie d'une légère amélioration de la construction résidentielle. Le Reste du Monde est solide, porté par

* 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.

les projets d'infrastructures au Moyen-Orient. La Russie résiste bien sur l'année et voit une hausse en fin d'année liée à l'accroissement des stocks clients anticipant une dépréciation supplémentaire des devises.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Industry* (22 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 5 551 millions d'euros. Il est en progression de + 43,5 % en données courantes et en progression de + 4,3 % à périmètre et taux de change constant. L'activité est en croissance sur l'ensemble des régions, portée par les services à la base installée et par la demande des constructeurs de machines (OEM). En Europe de l'Ouest, la croissance est en hausse tirée par les OEM orientés vers l'export. L'Amérique du Nord bénéficie sur l'année d'investissements pétroliers et gaziers et de la demande solide du marché OEM, avec un ralentissement en fin d'année. En Asie-Pacifique, l'Asie du Sud-est est robuste, la Chine est en baisse au second semestre et l'Australie demeure impactée par la faiblesse du marché minier. Le Reste du Monde affiche une bonne performance.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Infrastructure* (21 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 5 277 millions d'euros. Il est en baisse de - 7,8 % en données courantes et de - 4,4 % à périmètre et taux de change constant. La baisse de l'activité est principalement due à la faiblesse du marché des régies électriques

en Europe de l'Ouest. Cependant, l'activité connaît une amélioration vers la fin de l'année. L'Amérique du Nord enregistre une forte croissance sur l'année grâce aux investissements dans les centres de données et le pétrole et gaz. L'Asie Pacifique voit des tendances contrastées. L'Australie est portée par la croissance des projets pétroliers et gaziers alors que la Chine et l'Asie du Sud-est connaissent une légère baisse. Le Reste du Monde est impacté par l'Afrique et l'Amérique du Sud. Les services affichent une croissance à deux chiffres.

Le chiffre d'affaires de l'activité *IT* (14 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 3 357 millions d'euros. Il est en baisse de - 2,5 % en données courantes et en progression de + 1,1 % à périmètre et taux de change constant. L'Europe de l'Ouest mène la croissance grâce aux investissements IT et aux succès commerciaux. En Amérique du Nord, l'exécution de projets dans les centres de données de grande et très grande taille bénéficie aux activités du Groupe tout entier, ce qui comprend les offres basse et moyenne tension. La région voit une amélioration de la demande pour les centres de données de petite à moyenne taille en fin d'année. L'Asie-Pacifique voit une légère croissance. La demande en Russie baisse et l'activité est pénalisée par le déstockage de distributeurs sur l'année. Les services demeurent solides.

Marge Brute

La marge brute du Groupe s'élève à 9 407 millions d'euros en 2014 contre 8 763 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés) en augmentation de 7,3 %, du fait de l'entrée de périmètre d'Invensys

en janvier 2014 (+ 8,5 %) et d'une amélioration de la productivité, en partie compensées par un effet de change défavorable. En pourcentage du chiffre d'affaires, la marge brute augmente à 37,7 % en 2014 (contre 37,5 % en 2013) grâce à la productivité et à la contribution d'Invensys et malgré un effet change défavorable.

Coût des fonctions supports : recherche et développement et frais généraux et commerciaux

En 2014, les frais de recherche et développement, nets de capitalisation et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, s'élèvent à 567 millions d'euros contre 516 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés), en augmentation de 9,9 %, essentiellement liée à l'acquisition d'Invensys. 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 2014 (contre 2,2 % en 2013).

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 1 212 millions d'euros en 2014 (contre 1 119 millions d'euros en 2013) en augmentation de 8,3 %, essentiellement liée à l'entrée de périmètre d'Invensys. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement augmentent à 4,9 % en 2014 contre 4,8 % en 2013.

En 2014, 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 175 millions d'euros sur le résultat d'exploitation contre 173 millions d'euros en 2013.

En 2014, les frais généraux et commerciaux s'élèvent à 5 377 millions d'euros contre 4 891 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés), en augmentation de 9,9 %, essentiellement liée à l'entrée de périmètre d'Invensys. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de généraux et commerciaux augmentent à 21,6 % en 2014 contre 20,9 % en 2013, principalement en lien avec les investissements dans le *Software* et les Services.

Le montant combiné des coûts des fonctions supports, soit des frais de recherche et développement, nets et des frais généraux et commerciaux, totalise 5 944 millions d'euros en 2014 contre 5 407 millions d'euros en 2013, soit une augmentation de 9,9 %, essentiellement liée à l'entrée de périmètre d'Invensys. Le coût des fonctions supports en pourcentage du chiffre d'affaires augmente en passant de 23,1 % en 2013 à 23,8 % en 2014.

Autres produits et charges d'exploitation

En 2014, les autres produits et charges d'exploitation sont une charge nette de 106 millions d'euros correspondant à des coûts liés aux acquisitions de 114 millions d'euros, à un gain de 95 millions d'euros sur la modification des plans d'avantage au personnel au Royaume-Uni, en France et aux États-Unis et à divers produits et charges d'exploitation pour une charge nette de 69 millions d'euros. Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux acquisitions 2014, principalement Invensys. Les autres produits d'exploitation incluent principalement des mouvements sur provisions pour indemnités ou litiges au 31 décembre 2014.

En 2013, les autres produits et charges d'exploitation sont un produit net de 71 millions d'euros (retraité de l'impact des activités

non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés) correspondant principalement 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, en France et en Norvège de 173 millions d'euros et à divers produits et charges d'exploitation pour une charge nette de 37 millions d'euros. Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux acquisitions 2013, notamment Electroschild – TM Samara et des coûts d'acquisition liés à Invensys. 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.

Coûts de restructuration

En 2014, les coûts de restructuration s'élèvent à 202 millions d'euros (contre 173 millions d'euros en 2013) 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 2014 s'élève à 3 463 millions d'euros, contre 3 356 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés), en hausse de 3,2 %, essentiellement liée à l'entrée de périmètre d'Invensys, en partie compensé par un effet de change négatif de 166 millions d'euros.

En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA ajusté diminue de 14,3 % à 13,9 %, principalement du fait de l'effet de change négatif.

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 3,0 % à 3 155 millions d'euros en 2014, contre 3 254 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies décrit en note 1.2 des comptes consolidés), principalement du fait de coûts d'intégration d'Invensys significatifs, d'un moindre gain sur la modification des plans d'avantage au personnel et de plus fortes charges de restructuration en 2014 qui ont compensé l'impact positif de l'entrée de périmètre Invensys. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA diminue de 13,9 % en 2013 à 12,7 % en 2014 en cohérence avec la baisse du taux d'EBITA ajusté et avec des coûts d'intégration et de restructuration plus élevés qu'en 2013.



EBITA et EBITA ajusté par secteur opérationnel

Les EBITA et EBITA ajustés par segment opérationnel se détaillent comme suit :

31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Buildings & Partner	Industry	Infrastructure	IT	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 754	5 551	5 277	3 357	-	24 939
EBITA ajusté*	1 913	1 023	454	630	(557)	3 463
EBITA ajusté (%)	17,8 %	18,4 %	8,6 %	18,8 %	-	13,9 %
Autres produits et charges d'exploitation	7	(34)	(86)	1	6	(106)
Charges de restructuration	(93)	(26)	(76)	(4)	(3)	(202)
EBITA	1 827	963	292	627	(554)	3 155
EBITA (%)	17,0 %	17,3 %	5,5 %	18,7 %	-	12,7 %

* 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 2013*

(en millions d'euros)	Buildings & Partner	Industry	Infrastructure	IT	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 355	3 868	5 727	3 442	-	23 392
EBITA ajusté**	1 926	744	562	650	(526)	3 356
EBITA ajusté (%)	18,6 %	19,2 %	9,8 %	18,9 %	-	14,3 %
Autres produits et charges d'exploitation	62	33	(17)	(5)	(2)	71
Charges de restructuration	(86)	(19)	(59)	(7)	(2)	(173)
EBITA	1 902	758	486	638	(530)	3 254
EBITA (%)	18,4 %	19,6 %	8,5 %	18,5 %	-	13,9 %

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 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).

L'activité **Buildings & Partner** réalise un taux d'EBITA ajusté de 17,8 % en 2014, en baisse de 0,8 point par rapport à 18,6 % en 2013, essentiellement du fait d'un effet change défavorable, d'un effet mix défavorable sur l'offre moyenne gamme et d'investissements dans la digitalisation.

L'activité **Industry** réalise un taux d'EBITA ajusté de 18,4 % en 2014, en baisse de 0,8 point par rapport à 19,2 % en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies décrit en note 1.2. des comptes consolidés), liée principalement à l'effet de dilution de la consolidation d'Invensys, compensée en partie par un effet prix positif et par un effet de levier opérationnel.

L'activité **Infrastructure** réalise un taux d'EBITA ajusté de 8,6 % en 2014, en baisse de 0,8 point par rapport à 9,8 % en 2013, principalement causée par un volume faible, un mix négatif et la pression sur les prix de vente des projets.

L'activité **IT** reporte un taux d'EBITA ajusté de 18,8 % en 2014, en ligne avec la marge de 18,9 % en 2013, grâce à une bonne résilience dans un environnement de faible croissance.

Les coûts centraux s'élèvent à 557 millions d'euros ou 2,2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2014, à un niveau comparable à celui de 2013 (2,2 % du chiffre d'affaires, soit 526 millions d'euros).

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après amortissements et dépréciations des incorporels et acquisitions (EBIT) diminue de 3 039 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés) à 2 896 millions d'euros en 2014. Cette baisse de 4,7 % s'explique d'une part par la baisse

de l'EBITA et d'autre part par des amortissements des incorporels liés aux acquisitions en augmentation de 44 millions d'euros du fait de la consolidation d'Invensys (259 millions d'euros en 2014, contre 215 millions d'euros en 2013 - retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés).

Résultat financier

Le résultat financier est une perte nette de 467 millions d'euros en 2014, contre 484 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies décrit en note 1.2 des comptes consolidés). La diminution de la perte financière nette s'explique principalement par la baisse du coût de la dette financière nette de

325 millions d'euros en 2013 à 312 millions d'euros en 2014 grâce à une baisse du taux d'intérêt moyen. Les autres charges et produits financiers sont stables, passant d'une charge nette de 159 millions d'euros en 2013 à une charge nette de 155 millions d'euros en 2014.

Impôts

Le taux effectif d'impôt en 2014 s'élève à 22,7 %, en diminution par rapport au taux d'impôt de 25,5 % en 2013. La charge d'impôt correspondante diminue de 651 millions d'euros en 2013 à 551 millions d'euros en 2014. La charge d'impôt intègre en 2014 un produit d'impôt lié à la reconnaissance des impôts différés actifs liés aux reports déficitaires américains d'Invensys

(auparavant non reconnus) qui a été rendue possible suite à l'accord sur les cessions d'actifs d'Invensys négocié avec le Trustee d'Invensys en février 2014, ce qui a permis l'intégration fiscale des activités américaines d'Invensys avec les activités américaines de Schneider Electric.



Résultat des activités non poursuivies

Le résultat des activités non poursuivies de 169 millions d'euros en 2014 correspond au profit du premier semestre de l'activité Appliance d'Invensys, cédée en juin 2014, et à neuf mois d'activité

de CST, cédée au 1^{er} octobre 2014, ainsi que la plus-value de cession correspondante, et s'élevait à 61 millions d'euros en 2013, correspondant uniquement à l'activité CST sur l'année.

Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence diminue de 20 millions d'euros en 2013 à 14 millions d'euros en 2014, principalement car 2013 intégrait encore le premier trimestre

d'Electroshield-Samara (consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} avril 2013).

Intérêts minoritaires

La part des actionnaires minoritaires dans le résultat net de 2014 s'élève à 120 millions d'euros, contre 97 millions d'euros en 2013. 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 1 941 millions d'euros en 2014 contre 1 888 millions d'euros en 2013, en hausse de 2,8 %.

Résultat net (part des actionnaires de la société mère) des activités poursuivies

Le résultat net (part des actionnaires de la société mère) des activités poursuivies (résultat net part du Groupe diminué du résultat des activités non poursuivies) s'élève à 1 772 millions d'euros en 2014 contre 1 827 millions d'euros en

2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés), en baisse de 3,0 %.

Résultat net par action

Le résultat net par action diminue de 3,43 euros en 2013 à 3,39 euros en 2014.

Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation

L'autofinancement d'exploitation reste stable à 2 640 millions d'euros en 2014 (contre 2 628 millions d'euros en 2013, retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés), ce qui représente 10,6 % du chiffre d'affaires en 2014, contre 11,2 % du chiffre d'affaires en 2013.

La variation du besoin en fonds de roulement a consommé 107 millions d'euros en 2014 alors qu'elle avait généré 238 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés), principalement lié à la diminution des dettes fournisseurs, sur une base de comparaison élevée en 2013.

La trésorerie provenant des activités d'exploitation diminue de 11,6 %, de 2 866 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés) à 2 533 millions d'euros en 2014.

Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement

L'investissement net d'exploitation, qui comprend les coûts de développement capitalisés, augmente de 17,4 % à 829 millions d'euros en 2014, par rapport à 706 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des

comptes consolidés), et représente 3,3 % du chiffre d'affaires en 2014 (3,0 % en 2013).

Le cash-flow libre (flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation diminués de l'investissement net d'exploitation) s'élève à 1 704 millions d'euros en 2014 contre 2 160 millions d'euros en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés).

Le ratio de conversion en cash (cash-flow libre rapporté au résultat net part du Groupe des activités poursuivies) s'élève à 96 % en 2014 contre 118 % en 2013 (retraité de l'impact des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1 des comptes consolidés).

L'investissement financier net s'élève à 2 490 millions d'euros en 2014 et correspond principalement à la partie numéraire de l'acquisition d'Invensys. En 2013, l'investissement financier net de la trésorerie acquise s'élevait à 294 millions d'euros et correspondait principalement à l'acquisition d'Electroshield – TM Samara.

Flux de trésorerie produits par des opérations de financement

En 2014, le Groupe a remboursé deux emprunts obligataires pour 720 millions d'euros et n'a pas émis de nouvel emprunt obligataire.

La diminution nette des autres dettes financières s'élève à 818 millions d'euros en 2014, contre une augmentation nette de 1 073 millions d'euros en 2013. Le dividende versé par Schneider Electric est de 1 095 millions d'euros en 2014, contre 1 025 millions d'euros en 2013.

> 3. Commentaires sur les comptes sociaux

En 2014, les revenus du portefeuille de Schneider Electric SE s'élèvent à 1 million d'euros, contre 10 millions d'euros pour l'exercice précédent. La principale filiale, Schneider Electric Industries SAS, n'a pas versé de dividendes en 2014, ni en 2013. Les charges d'intérêts nettes de produits d'intérêt s'élèvent à 119 millions d'euros (158 millions en 2013).

Le résultat courant est une perte de 144 millions d'euros en 2014, contre une perte de 165 millions d'euros en 2013.

Schneider Electric SE a facturé en 2014 à Schneider Electric Industries SAS une compensation financière de 442 millions

d'euros au titre de l'utilisation de la marque Schneider Electric, enregistrée en produit exceptionnel.-

Le résultat net de l'exercice 2014 s'élève à 341 millions d'euros de profit, contre une perte de 133 millions d'euros en 2013.

Les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent au 31 décembre 2014 à 10 806 millions d'euros, contre 10 303 millions d'euros au 31 décembre 2013, prenant en compte le profit 2014 ainsi que les variations résultant de la distribution de dividendes aux actionnaires pour 1 069 millions d'euros et des augmentations de capital pour 1 228 millions d'euros.

> 4. Commentaires sur les résultats des participations

Schneider Electric Industries SAS

Le chiffre d'affaires est de 3,4 milliards d'euros en 2014, contre 3,5 milliards d'euros en 2013.

Le résultat d'exploitation est une perte de 136 millions d'euros en 2014, contre une perte de 233 millions d'euros en 2013.

Le résultat net est bénéficiaire de 174 millions d'euros en 2014, contre un bénéfice de 948 millions d'euros en 2013.



> 5. Perspectives

Le Groupe anticipe une poursuite de la croissance en Amérique du Nord et des signes de stabilisation en Europe de l'Ouest. Les nouvelles économies afficheront des tendances contrastées : L'Inde devrait accélérer, alors que la Russie sera confrontée à un environnement difficile. Après un début d'année ralenti, l'activité en Chine devrait s'améliorer progressivement sur l'année. Invensys devrait continuer à contribuer à la performance du Groupe. Au premier trimestre 2015, le Groupe sera pénalisé par des bases de comparaison élevées, notamment en Chine et pour Invensys, qui pourraient se traduire par une baisse organique du chiffre d'affaires sur le trimestre.

Dans ce contexte, le Groupe vise pour 2015:

- une croissance organique modérée à un chiffre (*low single digit*) pour le chiffre d'affaires;
- une marge d'EBITA ajusté comprise entre 14.0 et 14.5%, en faisant l'hypothèse qu'il n'y ait pas d'effet devise défavorable;
- un impact favorable et important des devises, estimé à environ 1,5 milliard d'euros sur le chiffre d'affaires sur la base des taux actuels, sans impact significatif sur le taux de marge d'EBITA ajusté.



Comptes consolidés au 31 décembre 2014

<u>1. Compte de résultat consolidé</u>	<u>182</u>
<u>2. Tableau des flux de trésorerie consolidés</u>	<u>184</u>
<u>3. Bilan consolidé</u>	<u>186</u>
<u>4. État de variation des capitaux propres</u>	<u>188</u>
<u>5. Annexe aux comptes consolidés</u>	<u>189</u>
<u>6. Rapport des commissaires aux comptes</u>	<u>248</u>

> 1. Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros, sauf le résultat par action)	Note	31/12/2014	31/12/2013*
Chiffre d'affaires	3	24 939	23 392
Coûts des ventes		(15 532)	(14 629)
Marge brute		9 407	8 763
Recherche et développement	4	(567)	(516)
Frais généraux et commerciaux		(5 377)	(4 891)
EBITA ajusté**		3 463	3 356
Autres produits et charges d'exploitation	6	(106)	71
Charges de restructuration	7	(202)	(173)
EBITA***		3 155	3 254
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	8	(259)	(215)
Résultat d'exploitation		2 896	3 039
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		28	43
Coût de l'endettement financier brut		(340)	(368)
Coût de la dette financière nette		(312)	(325)
Autres produits et charges financiers	9	(155)	(159)
Résultat financier		(467)	(484)
Résultat des activités poursuivies avant impôts		2 429	2 555
Impôts sur les sociétés	10	(551)	(651)
Résultat net des activités non poursuivies		169	61
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		14	20
RÉSULTAT NET		2 061	1 985
• dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		1 941	1 888
• dont actionnaires minoritaires		120	97
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) par action (en euros/action)	21.3	3,39	3,43
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) après dilution (en euros/action)		3,37	3,40

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

** 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)	31/12/2014	31/12/2013*
Résultat net	2 061	1 985
Autres éléments du résultat global :		
Écarts de conversion	1 011	(801)
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	14	(16)
Impôts sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	(17)	4
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	1	54
Impôts sur la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	-	-
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	(373)	259
Impôts sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	155	(89)
Total du résultat global reconnu en capitaux propres	790	(589)
dont éléments recyclables ultérieurement en résultat	(2)	42
dont éléments non recyclables ultérieurement en résultat	792	(631)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE	2 851	1 396
Attribuable :		
• aux actionnaires de la société mère	2 702	1 316
• aux participations ne donnant pas le contrôle	149	80

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.



> 2. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	31/12/2014	31/12/2013*
Résultat net consolidé		2 061	1 985
Moins résultat net des activités non poursuivies		(169)	(61)
Perte/(profit) des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		(14)	(20)
Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :			
Amortissements des immobilisations corporelles	13	414	401
Amortissements des immobilisations incorporelles	12	483	408
Perte de valeur des actifs non courants	5	26	51
Augmentation/(diminution) des provisions	23	(68)	(101)
(Plus) ou moins-values sur cessions d'actifs immobilisés		12	2
Différence entre l'impôt payé et la charge d'impôt		(188)	(112)
Autres éléments sans impact sur les flux de trésorerie		83	75
Autofinancement d'exploitation		2 640	2 628
Diminution/(augmentation) des créances d'exploitation		(246)	41
Diminution/(augmentation) des stocks et travaux en cours		169	(25)
(Diminution)/augmentation des dettes d'exploitation		(85)	262
Autres actifs et passifs courants		55	(40)
Variation du besoin en fonds de roulement		(107)	238
Total I – Trésorerie provenant des activités d'exploitation		2 533	2 866
Acquisitions d'immobilisations corporelles	13	(475)	(465)
Cessions d'immobilisations corporelles		40	92
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	12	(396)	(349)
Cessions d'immobilisations incorporelles		2	16
Investissement net d'exploitation		(829)	(706)
Investissement financier net	2	(2 490)	(294)
Cession d'actifs financiers		5	-
Autres opérations financières à long terme		108	(115)
Actifs de retraite à long terme		(121)	(65)
Sous-total		(2 498)	(474)
Total II – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations d'investissement		(3 327)	(1 180)
Émission d'emprunts obligataires	24	-	600
Remboursement d'emprunts obligataires	24	(720)	(587)
Vente/(achat) d'actions propres		(371)	26
Augmentation/(diminution) des autres dettes financières		(818)	1 073
Augmentation/(réduction) de capital en numéraire		237	209
Dividendes versés : Schneider Electric SE		(1 095)	(1 025)
Minoritaires		(110)	(31)
Total III – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations de financement		(2 877)	265

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014
TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2014	31/12/2013*
IV – Effet net des conversions :		(61)	(225)
V – Activités non poursuivies		747	61
Variation nette de trésorerie : I + II + III + IV + V		(2 985)	1 787
Trésorerie nette en début de période		5 423	3 636
Variation de trésorerie		(2 985)	1 787
TRÉSORERIE NETTE EN FIN DE PÉRIODE	20	2 438	5 423

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.



> 3. Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)

	Note	31/12/2014	31/12/2013*
Actifs non courants			
Écarts d'acquisition, nets	11	16 733	13 048
Immobilisations incorporelles, nettes	12	5 061	4 280
Immobilisations corporelles, nettes	13	2 751	2 595
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes		7 812	6 875
Participations dans les entreprises associées	14	318	201
Actifs financiers disponibles à la vente	15.1	333	164
Autres actifs financiers non courants	15.2	365	127
Actifs financiers non courants		698	291
Actifs d'impôt différé	16	2 160	1 756
Total actifs non courants		27 721	22 171
Actifs courants			
Stocks et en-cours	17	3 027	3 072
Clients et créances d'exploitation	18	5 991	5 145
Autres créances et charges constatées d'avance	19	1 729	1 370
Actif financier courant	15.3	40	28
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	2 650	5 563
Total actifs courants		13 437	15 178
TOTAL DE L'ACTIF		41 158	37 349

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2014	31/12/2013*
Capitaux propres	21		
Capital social		2 339	2 248
Primes d'émission, de fusion, d'apport		7 898	6 992
Réserves consolidées et autres réserves		9 347	8 803
Réserves de conversion		148	(832)
Total capitaux propres (part attribuable aux actionnaires de la société mère)		19 732	17 211
Actionnaires minoritaires		419	382
Total capitaux propres		20 151	17 593
Provisions non courantes			
Provisions pour retraites et engagements assimilés	22	2 199	1 485
Autres provisions non courantes	23	1 249	827
Provisions non courantes		3 448	2 312
Dettes non courantes			
Emprunts obligataires	24	4 655	5 322
Dettes financières à plus d'un an	24	372	600
Dettes financières non courantes		5 027	5 922
Passifs d'impôt différé	16	1 116	994
Autres dettes à long terme	25	184	140
Total passifs non courants		9 775	9 368
Dettes courantes			
Fournisseurs et dettes d'exploitation		4 106	3 791
Dettes fiscales et sociales		2 342	1 878
Provisions courantes	23	977	883
Autres passifs courants		1 158	869
Dettes financières courantes	24	2 645	2 967
Total passifs courants		11 228	10 388
Passifs des activités non poursuivies		4	
TOTAL DU PASSIF		41 158	37 349

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.
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
01/01/2013*	555 417	2 222	6 885	(74)	7 668	(48)	16 653	408	17 061
Résultat net de la période					1 888		1 888	97	1 985
Autres éléments du résultat global					212	(784)	(572)	(17)	(589)
Résultat global de la période					2 100	(784)	1 316	80	1 396
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)	(106)	(1 164)
Paiements fondés sur des actions					66		66		66
Autres**			(102)		101		(1)		(1)
31/12/2013***	561 958	2 248	6 992	(74)	8 877	(832)	17 211	382	17 593
Résultat net de la période					1 941		1 941	120	2 061
Autres éléments du résultat global					(219)	980	761	29	790
Résultat global de la période					1 722	980	2 702	149	2 851
Augmentation de capital	20 925	84	1 109				1 193		1 193
Plans de souscription d'actions	1 807	7	29		(4)		32		32
Dividendes distribués			(244)		(851)		(1 095)	(112)	(1 207)
Variation de l'autodétention				(371)			(371)		(371)
Paiements fondés sur des actions					86		86		86
Autres			12		(38)		(26)		(26)
31/12/2014	584 691	2 339	7 898	(445)	9 792	148	19 732	419	20 151

* Les chiffres 2012 ont été retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 Révisée.

** Reclassement entre primes d'émission et réserves consolidées.

*** Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.
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 2014 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 18 février 2015 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 21 avril 2015.

Les activités principales du Groupe sont décrites au chapitre 1 du Document de Référence.

Note 1	Principes comptables	190	Note 18	Clients et créances d'exploitation	211
Note 2	Évolution du périmètre de consolidation	197	Note 19	Autres créances et charges constatées d'avance	211
Note 3	Information sectorielle	198	Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	212
Note 4	Recherche et développement	200	Note 21	Capitaux propres	212
Note 5	Dotations aux amortissements	200	Note 22	Provisions pour retraites et engagements assimilés	219
Note 6	Autres produits et charges d'exploitation	200	Note 23	Provisions	226
Note 7	Charges de restructuration	201	Note 24	Dettes financières (courantes et non courantes)	227
Note 8	Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	201	Note 25	Autres dettes à long terme	229
Note 9	Autres produits et charges financiers	201	Note 26	Instruments financiers	230
Note 10	Impôt sur les sociétés	202	Note 27	Effectifs	236
Note 11	Écarts d'acquisition	203	Note 28	Opérations avec des parties liées	236
Note 12	Immobilisations incorporelles	204	Note 29	Engagements et passifs éventuels	237
Note 13	Immobilisations corporelles	206	Note 30	Événements postérieurs à la clôture	237
Note 14	Participations dans les entreprises associées	208	Note 31	Honoraires des commissaires aux comptes	238
Note 15	Actifs financiers	209	Note 32	Liste des sociétés consolidées	239
Note 16	Impôts différés par nature	210			
Note 17	Stocks et en-cours	210			

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 2014. Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Les nouvelles normes et interprétations suivantes applicables sur la période n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2014 :

- amendement d'IAS 32 – *Compensation des actifs financiers et des passifs financiers* ;
- 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* ;
- 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* ;
- *dispositions transitoires* – amendements aux normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12.

L'application des normes IFRS 10 et IFRS 11 a conduit à la modification de certaines méthodes de consolidation sans incidence matérielle sur les comptes consolidés.

Le Groupe n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2014 :

- normes adoptées par l'Union européenne :
 - IFRS 21 – Droits ou taxes,
 - amendements d'IAS 19 : Plans à prestations définies : contributions du personnel,
 - améliorations annuelles 2010-2012 des IFRS (décembre 2013),
 - améliorations annuelles 2011-2013 des IFRS (décembre 2013) ;
- normes non adoptées par l'Union européenne :
 - IFRS 9 – Instruments financiers,
 - IFRS 14 – Comptes de report réglementaires,
 - IFRS 15 – Revenus de contrats clients,
 - amendements d'IAS 16 et d'IAS 38 : Clarification des méthodes acceptables de dépréciation et d'amortissement,
 - amendements d'IFRS 11 : Comptabilisation d'acquisitions de participations dans des opérations conjointes,
 - amendements d'IFRS 10 et d'IAS 28 - Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise,
 - améliorations annuelles 2012-2014 des IFRS (septembre 2014),
 - amendement d'IAS 1 – Projet de présentation,
 - amendements d'IFRS 10, d'IFRS 12 et d'IAS 28 – Application de l'exception de consolidation.

Les principes appliqués par Schneider Electric au 31 décembre 2014 ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB.

Le processus de détermination par Schneider Electric des impacts potentiels sur les comptes consolidés du Groupe des normes non applicables est en cours. Le Groupe n'anticipe pas, à ce stade de l'analyse, d'impact significatif sur ses comptes consolidés, à l'exception d'IFRS 9, compte tenu des incertitudes pesant sur le processus d'adoption en Europe.

1.2 – Activités non poursuivies

Le 5 février 2014, le Groupe a signé un accord pour la vente de la division Appliance d'Invensys, car cette activité ne rentre pas dans le cœur de métier de Schneider Electric. Le montant de la transaction s'élève à 150 millions de livres sterling et l'accord a été finalisé le 18 juin 2014. L'activité Appliance a été reportée en activités non poursuivies dans les comptes consolidés du Groupe sur l'exercice 2014.

Le 1^{er} octobre 2014, le Groupe a obtenu l'ensemble des autorisations réglementaires et a donc finalisé la cession de Custom Sensors & Technologies (« CST »), sur une base de valeur d'entreprise s'élevant à 900 millions de dollars (environ 650 millions d'euros). Dans le cadre de l'opération proposée, le Groupe a réinvesti environ 100 millions de dollars aux côtés des fonds d'investissements et du management de CST afin de détenir une participation de 30 % dans CST. CST était reporté dans le segment *Industry* de Schneider Electric. L'activité CST a été reclassée en activités non poursuivies dans les comptes consolidés du Groupe sur l'exercice 2014 (pour 24 millions d'euros de résultat net) et sur l'exercice 2013 (pour 443 millions d'euros de chiffre d'affaires, 83 millions d'euros de profit avant impôt et 22 millions d'euros de charge d'impôt, soit 61 millions d'euros de résultat net).

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 et 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 1^{er} 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.

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 déployée 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 1^{er} 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 7,6 % au 31 décembre 2014, en légère diminution par rapport au taux du 31 décembre 2013 (7,8 %). Il a été déterminé à partir d'un taux d'intérêt long terme de 2,6 % 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 en 2014, 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, étaient en 2013 *Partner*, *Infrastructure*, *Industry*, *IT*, *Buildings* et *CST*. En 2014, Schneider Electric a décidé de regrouper ses activités *Buildings & Partner* en un seul et même pôle pour fournir à ses clients une offre complète destinée au marché de la construction de bâtiments ; ceci a conduit à la fusion des UGT *Partner & Buildings*. De plus *CST* a été vendue au 1^{er} octobre 2014. Par conséquent, les Unités génératrices de trésorerie en 2014 sont *Buildings & Partner*, *Infrastructure*, *Industry* et *IT*. 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 (*Buildings & Partner*, *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 8,3 % pour *Buildings & Partner*, 8,4 % pour *Industry*, 8,4 % pour *IT* et 8,6 % 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 allègements 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 SE 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 (déduits) 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 :

- actions de performance ;
- plans d'option d'achat et de souscription d'actions Schneider Electric SE jusqu'en 2009 ;
- avantages dont la valeur est basée sur le cours de l'action Schneider Electric SE (*stock appreciation rights*) jusqu'en 2013.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, 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 de performance 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 2014 pour les provisions long terme est de 1,4 % (2,3 % au 31 décembre 2013).

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 2014, regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en note 32. Le périmètre de consolidation retenu au 31 décembre 2014 peut se résumer de la façon suivante :

Nombre de sociétés actives	31/12/2014	31/12/2013*
Société mère et sociétés consolidées par intégration globale	607	544
Sociétés consolidées par mise en équivalence	8	6
TOTAL	615	550

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

2.1 – Suivi des acquisitions de 2013

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 d'Electroshield TM - Samara (28 mars 2013) a conduit à reconnaître principalement des réévaluations d'immobilisations corporelles estimées par des experts indépendants pour 10 millions d'euros, des provisions et

passifs éventuels comptabilisés respectivement pour 17 millions d'euros et 102 millions d'euros. L'écart d'acquisition n'est pas déductible fiscalement.

Les données comparatives 2013 n'ont pas nécessité une modification en 2014, 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 2 490 millions d'euros, net de la trésorerie acquise.

	31/12/2014	31/12/2013
Acquisitions	(2 490)	(330)
Trésorerie décaissée*	(3 093)	(336)
Trésorerie acquise/(cédée)	603	6
Cessions	-	36
Autres opérations	-	-
INVESTISSEMENT FINANCIER NET	(2 490)	(294)

* Nette du produit de la vente de l'activité Appliance.

La trésorerie décaissée au titre des acquisitions de la période correspond principalement au prix payé en numéraire pour l'acquisition d'Invensys. Le montant de la trésorerie acquise inclut les 103 millions de livres sterling reçus du Fonds de retraite d'Invensys au titre des actifs auparavant conservés dans le *Reservoir Trust*.

Schneider Electric a finalisé l'acquisition du groupe Invensys le 17 janvier 2014. Invensys est consolidée par intégration globale principalement dans le segment d'activité *Industry*, hormis sa division Appliance présentée en activités non poursuivies. En 2013, le chiffre d'affaires d'Invensys sans Appliance s'élevait à 1 689 millions d'euros au taux de change moyen de la période.

L'allocation du prix d'acquisition d'Invensys a conduit à reconnaître principalement des immobilisations incorporelles à leur

juste valeur pour 501 millions d'euros (technologie, relations clientèles et marques) et des réévaluations d'immobilisations corporelles pour (18) millions d'euros ; ces actifs ont été évalués par des experts indépendants. Des provisions et passifs éventuels ont été comptabilisés respectivement pour un montant total de 75 millions d'euros et de 287 millions d'euros. L'écart d'acquisition n'est pas déductible fiscalement.

Au 31 décembre 2014, 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 2014.



Note 3 Information sectorielle

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*** propose des produits et solutions de basse tension et d'automatisme des bâtiments destinés à tous les marchés finaux, des bâtiments aux industries et infrastructures en passant par les centres de données, afin d'aider les clients à améliorer leur efficacité énergétique des bâtiments ;
- **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) ;

- **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) ;

Les coûts 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 2014

(en millions d'euros)	<i>Buildings & Partner</i>	<i>Industry</i>	<i>Infrastructure</i>	<i>IT</i>	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 754	5 551	5 277	3 357	-	24 939
EBITA ajusté*	1 913	1 023	454	630	(557)	3 463
EBITA ajusté (%)	17,8 %	18,4 %	8,6 %	18,8 %	-	13,9 %
Autres produits et charges d'exploitation	7	(34)	(86)	1	6	(106)
Charges de restructuration	(93)	(26)	(76)	(4)	(3)	(202)
EBITA	1 827	963	292	627	(554)	3 155
EBITA (%)	17,0 %	17,3 %	5,5 %	18,7 %	-	12,7 %

* 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 43 % en 2014.

31 décembre 2013*

(en millions d'euros)	Buildings & Partner	Industry	Infrastructure	IT	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 355	3 868	5 727	3 442	-	23 392
EBITA ajusté**	1 926	744	562	650	(526)	3 356
EBITA ajusté (%)	18,6 %	19,2 %	9,8 %	18,9 %	-	14,3 %
Autres produits et charges d'exploitation	62	33	(17)	(5)	(2)	71
Charges de restructuration	(86)	(19)	(59)	(7)	(2)	(173)
EBITA	1 902	758	486	638	(530)	3 254
EBITA (%)	18,4 %	19,6 %	8,5 %	18,5 %	-	13,9 %

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 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 41 % en 2013.

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 2014

	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	6 758	1 644	6 321	5 239	7 076	3 705	4 784	24 939
Actifs non courants	9 848	1 761	8 981	8 748	4 544	1 532	1 172	24 545

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	6 434	1 620	5 683	4 651	6 719	3 472	4 556	23 392
Actifs non courants	8 094	1 851	6 311	6 091	4 185	1 390	1 333	19 923

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Par ailleurs, le Groupe suit la part des nouvelles économies dans le chiffre d'affaires :

	31/12/2014		31/12/2013*	
Chiffre d'affaires – Pays matures	13 994	56 %	13 018	56 %
Chiffre d'affaires – Nouvelles économies	10 945	44 %	10 374	44 %
TOTAL	24 939	100 %	23 392	100 %

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.



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 :

	31/12/2014	31/12/2013*
Frais de recherche et développement en coûts des ventes	(290)	(281)
Frais de recherche et développement en frais de R&D ⁽¹⁾	(567)	(516)
Projets de développement capitalisés	(355)	(322)
TOTAL DES FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(1 212)	(1 119)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

(1) Dont 45 millions d'euros de crédit d'impôt recherche en 2014, 44 millions d'euros en 2013.

Les amortissements des projets de développement capitalisés s'élèvent à 180 millions d'euros sur l'exercice 2014, contre 149 millions d'euros sur l'exercice 2013.

Note 5 Dotations aux amortissements

Les charges d'exploitation incluent les dotations aux amortissements suivantes :

	31/12/2014	31/12/2013*
Inclus dans le coût des ventes :		
Amortissements	(484)	(455)
Inclus dans les frais généraux et commerciaux :		
Amortissements	(141)	(150)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	(625)	(605)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

De plus, le montant net des pertes de valeurs des actifs non courants s'élève à 26 millions d'euros.

Note 6 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation se décomposent de la façon suivante :

	31/12/2014	31/12/2013*
Pertes de valeur des actifs corporels et incorporels	(4)	(11)
Plus-values sur cessions d'actifs	9	39
Moins-values sur cessions d'actifs et mises au rebut	(22)	(41)
Coûts liés aux acquisitions	(114)	(52)
Modifications des plans d'avantages au personnel	95	173
Autres	(69)	(37)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(106)	71

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux principales acquisitions 2014 et 2013.

La ligne « Modifications des plans d'avantages au personnel » inclut principalement des reprises de provision aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni.

La ligne « Autres » inclut notamment des provisions pour indemnités ou litiges au 31 décembre 2014. En 2013, cette ligne incluait principalement des provisions pour indemnités ou litiges aussi.

Note 7 Charges de restructuration

Les coûts de restructuration s'élèvent à 202 millions d'euros sur la période. Ils sont principalement liés à des réorganisations industrielles et des fonctions support en Europe.

Note 8 Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions

	31/12/2014	31/12/2013*
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(259)	(215)
Pertes de valeur des incorporels liés aux acquisitions	-	-
Pertes de valeur des écarts d'acquisition	-	-
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	(259)	(215)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

La migration des marques du Groupe vers la marque Schneider Electric (projet *One Brand*) a conduit à amortir à compter du 1^{er} 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 2014.

Les tests de dépréciation effectués en 2014 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.

Note 9 Autres produits et charges financiers

	31/12/2014	31/12/2013*
Résultat de change, net	(26)	(12)
Composante financière des charges de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	(73)	(69)
Dividendes reçus	4	7
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs disponibles à la vente	-	-
Ajustement à la juste valeur des actifs disponibles à la vente	(22)	(50)
Autres charges financières nettes	(38)	(35)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(155)	(159)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Les titres NVC Lighting et S21SEC (ex-Inversion) ont été dépréciés en 2014 pour un montant de 13 millions d'euros et 9 millions d'euros respectivement.



Note 10 Impôt sur les sociétés

Dès que les conditions réglementaires sont réunies, les sociétés du Groupe recourent à l'intégration fiscale. Schneider Electric SE 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

	31/12/2014	31/12/2013*
Impôt courant		
France	(90)	(169)
Étranger	(601)	(562)
Total	(691)	(731)
Impôts différés		
France	(38)	108
Étranger	178	(28)
Total	140	80
PRODUIT/(CHARGE) D'IMPÔT	(551)	(651)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

10.2 – Rapprochement entre impôt théorique et impôt effectif

	31/12/2014	31/12/2013*
Résultat net (part du Groupe)	1 941	1 888
Résultat net des activités non poursuivies	169	61
(Charge)/Produit d'impôt	(551)	(651)
Intérêts minoritaires	(120)	(97)
Résultat des sociétés mises en équivalence	14	20
Résultat avant impôt	2 429	2 555
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
Éléments en rapprochement :		
Charge d'impôt théorique	(836)	(880)
Écart de taux France/Étranger	206	168
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt	132	214
Effets des déficits fiscaux	70	(35)
Autres différences permanentes	(122)	(118)
(Charge)/Produit net d'impôt réel	(551)	(651)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	22,7 %	25,5 %

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Note 11 Écarts d'acquisition

11.1 – Principaux écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition du Groupe sont présentés ci-dessous par segment :

	31/12/2014 net	31/12/2013 net*
<i>Buildings & Partner</i>	5 678	5 296
<i>Industry</i>	5 365	2 139
<i>IT</i>	3 120	2 890
<i>Infrastructure</i>	2 570	2 723
TOTAL	16 733	13 048

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

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 :

	31/12/2014	31/12/2013*
Écarts d'acquisition nets à l'ouverture	13 048	13 040
Acquisitions	3 177	607
Cessions	(423)	(12)
Perte de valeur	-	-
Effet des variations de change	931	(587)
Reclassement/Affectation	-	-
Écarts d'acquisition nets à la clôture	16 733	13 048
Dont pertes de valeur cumulées à la clôture	(280)	(395)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Acquisitions

Les écarts d'acquisition générés par les acquisitions réalisées en 2014 s'élèvent à 3 177 millions d'euros et correspondent principalement au groupe Invensys. L'écart d'acquisition d'Invensys a été alloué à l'UGT *Industry*. 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 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					
31/12/2012	2 749	800	1 532	1 892	6 974
Acquisitions	-	18	326	5	349
Cession/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)	34	32
31/12/2013*	2 606	823	1 763	1 834	7 026
Acquisitions	-	27	355	14	396
Cession/mises au rebut	-	(15)	(3)	(10)	(28)
Écarts de conversion	261	19	59	228	567
Reclassement	-	17	(17)	7	7
Variation de périmètre et divers	(9)	(2)	(7)	347	329
31/12/2014	2 858	870	2 149	2 420	8 297

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR					
31/12/2012	(316)	(633)	(587)	(919)	(2 455)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	(59)	(55)	(149)	(145)	(408)
Reprise d'amortissements	12	18	4	(13)	21
Écarts de conversion	4	13	31	44	92
Reclassement	(1)	2	(11)	12	2
Variation de périmètre et divers	-	-	2	-	2
31/12/2013*	(360)	(655)	(710)	(1 021)	(2 746)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	(65)	(52)	(180)	(189)	(486)
Reprise d'amortissements	4	14	2	(14)	6
Écarts de conversion	-	(16)	(22)	(84)	(122)
Reclassement	-	2	(6)	(2)	(6)
Variation de périmètre et divers	23	1	6	88	118
31/12/2014	(398)	(706)	(910)	(1 222)	(3 236)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
VALEURS NETTES					
31/12/2012	2 433	167	945	974	4 519
31/12/2013*	2 246	168	1 053	813	4 280
31/12/2014	2 460	164	1 239	1 198	5 061

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

En 2014, l'augmentation des actifs incorporels est principalement liée aux variations de périmètre des actifs incorporels qui incluent essentiellement des actifs incorporels reconnus sur le groupe Invensys pour 521 millions d'euros et aux projets de développement capitalisés pour 355 millions d'euros.

En 2013, l'augmentation des actifs incorporels est principalement liée aux projets de développement capitalisés pour 326 millions d'euros.

Les amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles, hors *goodwill*, retraités dans le tableau de flux de trésorerie s'analysent comme suit :

	31/12/2014	31/12/2013*
<i>Impact sur la trésorerie</i>		
Amortissements des immobilisations incorporelles	483	408
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et autres	3	-
TOTAL**	486	408

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

** dont amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles liés aux acquisitions pour 259 millions d'euros sur l'exercice 2014 et pour 218 millions d'euros sur l'exercice 2013 (cf. note 8).

12.2 – Marques

À la clôture de l'exercice, les principales marques reconnues sont les suivantes :

	31/12/2014	31/12/2013
APC (IT)	1 515	1 333
PELCO (Buildings & Partner)	410	362
Clipsal (Building s & Partner)	172	165
MGE (IT)	33	67
TAC (Buildings & Partner)	20	41
Juno (Buildings & Partner)	94	83
Digital (Industry)	38	38
Invensys – Triconex and Foxboro (Industry)	43	-
Autres	135	157
TOTAL NET	2 460	2 246

La migration des marques du Groupe vers la marque Schneider Electric (projet *One Brand*) a conduit à amortir à compter du 1^{er} 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. Les autres marques sont à durée de vie illimitée.

Note 13 Immobilisations corporelles

13.1 – Variation des immobilisations corporelles

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS BRUTES					
Situation au 31/12/2012	210	1 782	3 912	942	6 846
Acquisitions	3	65	140	257	465
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	41	135
Situation au 31/12/2013*	205	1 745	4 001	989	6 940
Acquisitions	2	269	134	70	475
Cessions/mises au rebut	3	(115)	(171)	(56)	(339)
Écarts de conversion	11	62	133	35	241
Reclassement	6	(172)	122	38	(6)
Variation de périmètre et divers	(15)	127	79	39	230
Situation au 31/12/2014	212	1 916	4 298	1 115	7 541

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR					
Situation au 31/12/2012	(25)	(834)	(2 865)	(500)	(4 224)
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(1)	(83)	(263)	(54)	(401)
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)	(14)	(40)
Situation au 31/12/2013*	(26)	(837)	(2 974)	(508)	(4 345)
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(3)	(87)	(268)	(56)	(414)
Reprises d'amortissements	1	84	169	43	297
Écarts de conversion	(1)	(32)	(96)	(28)	(157)
Reclassement	1	24	(7)	(7)	11
Variation de périmètre et divers	-	(70)	(60)	(52)	(182)
Situation au 31/12/2014	(28)	(918)	(3 236)	(608)	(4 790)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

	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	481	2 595
Au 31/12/2014	184	998	1 062	507	2 751

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

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	31/12/2014	31/12/2013
Augmentation des immobilisations corporelles	(475)	(465)
Variation des créances et dettes liées aux immobilisations corporelles	-	-
TOTAL	(475)	(465)

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	31/12/2014	31/12/2013*
Amortissements des immobilisations corporelles	414	401
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	4	-
TOTAL	418	401

* Les chiffres 2013 ont été retraités des activités non poursuivies et des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

13.2 – Locations-financement

Les immobilisations corporelles comprennent les immobilisations en location-financement suivantes :

	31/12/2014	31/12/2013
Terrains	1	1
Constructions	29	30
Installations techniques, matériels et outillages et autres	32	31
Autres immobilisations corporelles	2	2
Amortissements cumulés	(40)	(41)
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	24	23

Les engagements de loyers futurs minimaux des immobilisations en location-financement au 31 décembre 2014 se détaillent comme suit :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	3	3
Plus d'un an et moins de cinq ans	3	6
Cinq ans et plus	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	6	9
Effet d'actualisation	3	
Paiements minimaux actualisés	9	

13.3 – Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2014	31/12/2013
Loyers	163	109
Loyers conditionnels	-	-
Sous-location	7	3
TOTAL CHARGE LOCATIVE	170	112

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2014 :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	125	124
Plus d'un an et moins de cinq ans	298	287
Cinq ans et plus	117	105
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	540	516
Effet d'actualisation	(24)	
Paiements minimaux actualisés	516	

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	
	31/12/2014	31/12/2013*	31/12/2014	31/12/2013*	31/12/2014	31/12/2013*
Delta Dore Finance	20,0 %	20,0 %	16	15	1	1
Electroshield – TM Samara ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	4
Sunten Electric Equipment	40,0 %	40,0 %	88	78	6	5
Fuji Electric FA Components & Systems	36,8 %	36,8 %	91	74	11	12
Telvent DMS, LLC power engineering	57,0 %	57,0 %	32	30	(2)	(2)
Custom Sensors & Technologies						
Topco Limited ⁽²⁾	30,0 %	-	81	-	(3)	-
Foxboro Malaysia SDN. BHD.	49,0 %	-	4	-	1	-
Autres	N/A	N/A	6	4	-	-
TOTAL	-	-	318	201	14	20

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

(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) Le 1^{er} octobre 2014, le Groupe a réinvesti environ 100 millions de dollars aux côtés de Carlyle, PAI et du management de CST afin de détenir une participation de 30 % dans CST.

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 :

		31/12/2014			31/12/2013
	% détenu	Valeur brute	Réévaluation/ dépréciation	Juste valeur	Juste valeur
I – Titres cotés					
NVC Lighting	9,2 %	123	(69)	54	60
Gold Peak Industries Holding Ltd	4,4 %	6	(3)	3	3
Total titres cotés		129	(72)	57	63
II – Titres non cotés					
FCPR SEV1	100 %	31	13	44	50
Gunsan Elektrik. ⁽¹⁾	100 %	112		112	-
InStep Software. ⁽¹⁾	100 %	41		41	
SE Buildings Energy Efficiency	100 %	18		18	16
FCPR Aster II (part A, B and C)	100 %	18	(4)	14	11
FCPR Growth	26 %	10		10	-
S21SEC (anciennement Inversion)	35 %	10	(9)	1	10
FCPR SESS	100 %	12		12	10
Autres ⁽²⁾		31	(7)	24	4
Total titres non cotés		283	(7)	276	101
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE		412	(79)	333	164

(1) Sociétés acquises en 2014.

(2) 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 69 millions d'euros (au taux de clôture) a été comptabilisée au compte de résultat en autres charges financières, depuis l'acquisition des titres.

15.2 – Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants s'élèvent à 365 millions d'euros au 31 décembre 2014.

15.3 – Actifs financiers courants

Les actifs financiers courants s'élèvent à 40 millions d'euros au 31 décembre 2014 et sont composés de placement à long terme en fonds de pension.



Note 16 Impôts différés par nature

La ventilation des impôts différés par nature est détaillée ci-dessous :

	31/12/2014	31/12/2013*
Impôts différés – Actif		
Déficits et crédits d'impôt reportables	591	450
Provisions pour retraite et engagements similaires	590	484
Pertes de valeur des créances clients et des stocks	183	169
Provisions et charges à payer non déductibles	260	48
Autres	536	605
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	2 160	1 756
Impôts différés – Passif		
Différentiel entre amortissement comptable et fiscal	(108)	(113)
Marques et autres immobilisations incorporelles	(432)	(276)
Dépenses de R&D capitalisées	(90)	(72)
Autres	(486)	(533)
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(1 116)	(994)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Les reports déficitaires activés au 31 décembre 2014 sont localisés majoritairement en France (313 millions d'euros) et aux États-Unis (152 millions d'euros).

Note 17 Stocks et en-cours

L'évolution des stocks au bilan consolidé est la suivante :

	31/12/2014	31/12/2013*
Valeur brute :		
Matières premières	1 391	1 355
En-cours de production	291	284
Produits intermédiaires et finis	1 247	1 340
Marchandises	416	378
En-cours Solutions	87	94
VALEUR BRUTE DES STOCKS	3 432	3 451
Perte de valeur :		
Matières premières	(196)	(204)
En-cours de production	(7)	(8)
Produits intermédiaires et finis	(182)	(152)
Marchandises	(12)	(10)
En-cours Solutions	(8)	(5)
PERTE DE VALEUR	(405)	(379)
Valeur nette :		
Matières premières	1 195	1 155
En-cours de production	284	276
Produits intermédiaires et finis	1 065	1 188
Marchandises	404	368
En-cours Solutions	79	89
VALEUR NETTE DES STOCKS	3 027	3 072

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Note 18 Clients et créances d'exploitation

	31/12/2014	31/12/2013*
Créances clients	6 037	5 194
Clients, effets à recevoir	213	205
Avances fournisseurs	119	93
Clients et créances d'exploitation, brutes	6 369	5 492
Pertes de valeur	(378)	(347)
Clients et créances d'exploitation, nettes	5 991	5 145
dont :		
Non échues	5 048	4 297
Retard n'excédant pas un mois	397	340
Retard compris entre un et deux mois	199	175
Retard compris entre deux et trois mois	105	87
Retard compris entre trois et quatre mois	70	60
Retard supérieur à quatre mois	172	186
CLIENTS ET CRÉANCES D'EXPLOITATION, NETTES	5 991	5 145

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

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 :

	31/12/2014	31/12/2013*
Provisions pour dépréciation en début d'exercice	(347)	(306)
Dotations de l'exercice aux provisions	(84)	(58)
Reprise de provisions pour dépréciation avec utilisation	57	38
Reprise de provisions pour dépréciation sans utilisation	7	11
Écarts de conversion	(13)	16
Autres	2	(48)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(378)	(347)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Note 19 Autres créances et charges constatées d'avance

	31/12/2014	31/12/2013*
Autres débiteurs	347	299
Autres créances fiscales	1 036	686
Instruments dérivés	98	191
Charges constatées d'avance	248	194
TOTAL	1 729	1 370

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2014	31/12/2013*
Valeurs mobilières de placement	714	2 193
Titres de créances négociables et dépôts court terme	50	342
Disponibilités	1 886	3 028
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 650	5 563
Découverts et encours bancaires	(212)	(140)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NETS	2 438	5 423

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Des cessions sans recours de créances clients ont eu lieu sur le second semestre 2014 pour un total de 133 millions d'euros, à comparer à 132 millions d'euros sur le second semestre 2013.

Note 21 Capitaux propres

21.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2014 est de 2 338 764 568 euros représenté par 584 691 142 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Au 31 décembre 2014, le nombre total de droits de vote attachés aux 584 691 142 actions composant le capital est de 626 439 033.

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 2012, le capital a évolué comme suit :

	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital (en euros)
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
Exercice d'options	1 807 827	7 231 308
Augmentation de capital à destination des salariés	3 717 865	14 871 460
Augmentation de capital	17 207 427	68 829 708
CAPITAL AU 31/12/2014	584 691 142	2 338 764 568

Par ailleurs, l'exercice des options et les augmentations de capital ont fait augmenter les primes d'émission d'un montant de 1 137 078 373 euros.

21.2 – Actionnariat

	31/12/2014				31/12/2013	
	Capital %	Nombre d'actions	Droits de vote %	Nombre de droits de vote	Capital %	Droits de vote%
Blackrock, Inc.	5,3	30 788 341	4,9	30 788 341	4,6	4,2
Capital Group Companies ⁽¹⁾	4,2	24 332 316	3,9	24 332 316	5,4	5,0
CDC	3,2	18 959 002	6,0	37 413 092	3,4	6,2
Salariés	4,0	23 454 997	6,3	39 215 908	4,2	6,5
Autocontrôle ⁽²⁾	0,0	1 058	-	-	0,0	-
Autodétention	2,3	13 296 614	-	-	1,4	-
Public	81,0	473 858 814	78,9	481 391 704	81,0	78,1
TOTAL	100,0	584 691 142	100,0	626 439 033	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 2014, il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

21.3 – Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions retenues

(en milliers d'actions)	31/12/2014		31/12/2013*	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Actions ordinaires*	572 166	572 166	550 682	550 682
Actions de performance	-	3 781	-	3 459
Options de souscription	-	999	-	1 176
Nombre moyen pondéré d'actions	572 166	576 946	550 682	555 316

* Net de l'autodétention et de l'autocontrôle.

Résultat net par action

(en euros)	31/12/2014		31/12/2013*	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Résultat avant impôt	4,25	4,21	4,64	4,60
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	3,39	3,37	3,43	3,40

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

21.4 – Dividendes versés et proposés

Au titre de l'exercice 2013, le Groupe a versé en 2014 un dividende d'un montant de 1,87 euro par action de 4 euros de nominal, soit un montant global de 1 069 millions d'euros.

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.

Le dividende proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2015 au titre de l'exercice 2014 s'élève à 1,92 euro par action de 4 euros de nominal. À la clôture de l'exercice 2014, le montant des réserves distribuables de la société tête de Groupe Schneider Electric SE s'élève à 7 883 millions d'euros (7 965 millions d'euros au 31 décembre 2013), hors résultat net de l'exercice.

21.5 – Paiements sur la base d'actions

Renseignements relatifs aux plans d'options et d'actions de performance en cours

Le conseil d'administration de Schneider Electric SE puis le directoire ont mis en place des plans d'options et d'actions de performance au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe, dont les principales caractéristiques au 31 décembre 2014 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
28	21/12/2006	S	21/12/2010	20/12/2016	40,41	2 514 240	-
29	23/04/2007	S	23/04/2011	22/04/2017	48,21	166 300	-
30	19/12/2007	S	19/12/2011	18/12/2017	45,71	1 889 852	980 926
31	05/01/2009	S	05/01/2013	04/01/2019	25,89	1 358 000	-
33	21/12/2009	S	21/12/2013	20/12/2019	37,68	1 652 686	-
TOTAL						7 581 078	980 926

(1) S = plan d'options de souscription/A = plan d'options d'achat.

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 six 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 de performance

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
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 et 13 bis	16/12/2011	16/12/2013	16/12/2015	647 943	-
14 et 14 bis	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	-
17	31/03/2014	31/03/2016	02/04/2018	714 480	-
18	31/03/2014	31/03/2018	02/04/2018	2 177 320	-
17 bis	28/10/2014	28/10/2016	29/10/2018	500	-
18 bis	28/10/2014	28/10/2018	29/10/2018	30 900	-
TOTAL				9 330 500	28 788

Les plans d'actions de performance répondent aux règles suivantes :

- l'attribution des actions de performance 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 de performance

Évolution du nombre d'options

N° du plan	Nombre d'options restant à lever au 31/12/2013	Nombre d'options exercées et/ou créées au cours de l'exercice	Nombre d'options annulées ou régularisées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	Nombre d'options restant à lever au 31/12/2014
28	867 055	(172 913)	754	693 388
29	70 875	(1 900)	3 577	65 398
30	476 827	(99 239)	(2 990)	380 578
31	557 359	(162 805)	(1 237)	395 791
33	1 336 114	(417 756)	(11 137)	929 495
TOTAL	3 308 230	(854 613)	(11 033)	2 464 650

(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 28 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 SE a créé 1 807 827 actions sur l'année 2014.

Évolution du nombre d'actions de performance

N° du plan	Attribution d'actions gratuites au 31/12/2013	Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	Nombre d'actions à acquérir au 31/12/2014
11	1 037 701	(962 495)	(75 206)	-
11 bis	5 788	-	-	5 788
12	19 850	-	-	19 850
13 et 13 bis	636 243	(633 468)	(2 775)	-
13 ter	625	(625)	-	-
14 et 14 bis	1 292 771	(875)	(76 527)	1 215 369
14 ter	1 500	-	-	1 500
15	639 950	-	(7 200)	632 750
15 bis	4 500	-	-	4 500
16	1 797 480	(800)	(80 575)	1 716 105
16 bis	19 600	-	-	19 600
17	-	714 480	(1 900)	712 580
17 bis	-	500	-	500
18	-	2 177 020	(94 800)	2 082 220
18 bis	-	30 900	(200)	30 700
TOTAL	5 456 008	1 324 637	(339 183)	6 441 462

L'acquisition des actions de performance 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 de performance

Conformément aux principes énoncés en note 1.20, les plans d'actions de performance 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 0,7 et 3,4 % 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 :

	31/12/2014	31/12/2013
Plan 9	-	4
Plan 10	-	2
Plan 11	7	11
Plan 10 <i>bis</i>	-	-
Plan 11 <i>bis</i>	-	-
Plan 12	-	-
Plan 13 et 13 <i>bis</i>	-	10
Plan 14 et 14 <i>bis</i>	8	9
Plan 15	16	12
Plan 15 <i>bis</i>	-	-
Plan 16	20	15
Plan 16 <i>bis</i>	-	-
Plan 17	15	-
Plan 17 <i>bis</i>	-	-
Plan 18	20	-
Plan 18 <i>bis</i>	-	-
TOTAL	86	63

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 9,67 en 2014) 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 1^{er} janvier au 30 juin 2014, le Groupe a proposé le 17 juin 2014 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 58,33 euros ou 54,90 euros selon les pays (décoté de 15 à 20 % par rapport au cours de référence de 68,62 euros calculé sur une moyenne des cours d'ouverture sur les 20 jours précédant la date de décision du conseil d'administration).

3,7 millions d'actions ont été souscrites, soit une augmentation de capital de 205 millions d'euros réalisée le 24 juillet 2014. Compte tenu de l'évolution des hypothèses de valorisation et plus particulièrement du *spread* de taux particulier, le coût d'incessibilité en 2014 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 2014 et 2013.

Plans classiques	Année 2014		Année 2013	
	En %	Valeur	En %	Valeur
Caractéristiques des plans				
Maturité des plans (<i>en années</i>)		5		5
Prix de référence (<i>en euros</i>)		68,62		59,87
Prix de souscription (<i>en euros</i>) :				
entre		58,33		50,89
et		54,90		47,90
Décote faciale :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	20,0 %		20,0 %	
Montant souscrit par les salariés		122,7		98,0
Montant global souscrit		122,7		98,0
Nombre total d'actions souscrites (<i>millions d'actions</i>)		2,2		2,0
Hypothèses de valorisation				
Taux d'emprunt du participant au marché (<i>in fine</i>) ⁽¹⁾	4,8 %		4,8 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	0,8 %		0,8 %	
Taux d'emprunt des titres annuel (<i>repo</i>)	1,0 %		1,0 %	
(a) Valeur de la décote :				
entre	15,0 %	7,8	15,0 %	8,4
et	20,0 %	19,6	20,0 %	12,7
(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché				
	26,4 %	39,5	26,3 %	31,3
Coût global pour le Groupe (a-b)		0		0
Sensibilités				
● diminution du taux d'emprunt du participant au marché ⁽²⁾	(0,5 %)	4,3	(0,5 %)	3,4

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 2014		Année 2013	
	En %	Valeur	En %	Valeur
Caractéristiques des plans				
Maturité des plans (<i>en années</i>)		5		5
Prix de référence (<i>en euros</i>)		68,62		59,87
Prix de souscription (<i>en euros</i>) :				
entre		58,33		50,89
et		54,90		47,90
Décote faciale :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	20,0 %		20,0 %	
Montant souscrit par les salariés		8,2		3,5
Montant global souscrit		82,4		35,4
Nombre total d'actions souscrites (<i>millions d'actions</i>)		1,5		0,7
Hypothèses de valorisation				
Taux d'emprunt du participant au marché (<i>in fine</i>) ⁽¹⁾	4,8 %		4,8 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	0,8 %		0,8 %	
Taux de dividende annuel	3,4 %		3,0 %	
Taux d'emprunt des titres annuel (<i>repo</i>)	1,0 %		1,0 %	
<i>Spread</i> de volatilité détail/institutionnel	5,0 %		5,0 %	
(a) Valeur de la décote :				
entre	15,0 %	0,0	15,0 %	0,0
et	20,0 %	20,6	20,0 %	8,9
(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché				
	26,4 %	27,1	26,3 %	11,7
(c) Valeur du gain d'opportunité ⁽²⁾				
	4,1 %	4,2	3,3 %	1,5
Coût global pour le Groupe (a-b+c)		0		0
Sensibilités				
● diminution du taux d'emprunt du participant au marché ⁽³⁾	(0,5 %)	3,0	(0,5 %)	1,3

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 2014, le Groupe détient 13 296 614 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 445 millions d'euros à fin décembre 2014 et se décompose comme suit :

	31/12/2014	31/12/2013*	Effet impôt sur flux net de la période
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	75	93	(18)
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	(8)	(8)	-
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	379	225	154
Autres	(1)	(1)	-
TOTAL	445	309	136

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

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 et en Chine.

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	
	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013
Taux d'actualisation	3,47 %	4,10 %	3,95 %	4,70 %
Taux d'augmentation des salaires	3,00 %	2,40 %	N/A	N/A
Taux de rendement attendu des placements ⁽¹⁾	4,46 %	3,60 %	4,75 %	3,75 %

(1) En application de l'IAS 19 Révisée, le taux utilisé pour estimer le rendement attendu des placements est le taux d'actualisation de début d'année.

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 : 1,60 % pour les régimes de *duration* 10 ans et 1,90 % pour les régimes de *duration* 15 ans dans la zone euro, 3,95 % aux États-Unis et 3,60 % 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 686 millions d'euros et 3 millions d'euros le montant de l'engagement et le coût des services rendus. La même variation à la baisse augmenterait l'engagement de 769 millions d'euros et le coût des services rendus de 3 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 28 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 25 millions d'euros et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier de 1 million d'euros.

Aux États-Unis, en 2014, le taux d'augmentation des frais médicaux se fonde sur une tendance décroissante entre 2015 (8,67 %) et 2028 (4,5 %) pour les retraités de moins de 65 ans et entre 2015 (6,67 %) et 2022 (4,5 %) pour les retraités de plus de 65 ans. Le taux d'augmentation des frais médicaux se fondait sur une tendance décroissante entre 2014 (7,33 %) et 2023 (4,5 %) pour tous les retraités en 2013. En France, le taux d'augmentation des frais médicaux retenu est de 4 % en 2013 et 2014.

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 13,5 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 2014, le montant des obligations partiellement ou totalement financées est de 10 663 millions d'euros et représente 98 % 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 10 %), d'obligations (environ 74 %), d'actifs immobiliers (environ 2 %) et de disponibilités et autres types d'actifs (environ 14 %).

Les contributions des plans nord-américains versées en 2014 au titre de ces actifs de couverture s'élèvent à 47 millions d'euros. Elles sont estimées à 41 millions d'euros pour l'exercice 2015, 54 millions d'euros pour l'exercice 2016 et 58 millions d'euros pour l'exercice 2017.

Au 31 décembre 2014, le montant des provisions constituées au titre des engagements de retraite et des indemnités de fin de carrière s'élève à 1 459 millions d'euros (1 061 millions d'euros au 31 décembre 2013). 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 83 millions d'euros pour l'exercice 2014 et était de 62 millions d'euros en 2013.

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 11,4 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 17 millions d'euros en 2014. Elles sont estimées à 20 millions d'euros en 2015 et à 21 millions d'euros pour les deux prochains exercices.

Les autres engagements à long terme intègrent divers plans de couverture de frais médicaux en Europe pour 106 millions d'euros et les médailles du travail comptabilisées sur la France pour 13 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, le montant des provisions constituées au titre de ces engagements s'élève à 512 millions d'euros (424 millions d'euros au 31 décembre 2013). 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
31/12/2012	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
Charge de la période	46	16	41	13	87
Prestations versées	(46)	0	(37)	(13)	(83)
Cotisations versées	(10)	(47)	-	-	(10)
Éléments reconnus en capitaux propres	337	126	39	21	376
Écart de conversion	62	47	44	38	106
Variations de périmètre	10	-	1	-	11
Autres variations	(1)	(3)	-	-	(1)
31/12/2014	1 459	413	512	320	1 971
Surplus de régime reconnu à l'actif	(228)	-	-	-	(228)
Provisions reconnues au passif	1 687	-	512	-	2 199

L'impact net de l'entrée de périmètre d'Invensys sur le montant de la provision au bilan est de 11 millions d'euros, car les engagements sont intégralement couverts par les actifs de plan.

Suite à l'accord avec le Trustee du fonds de retraite d'Invensys au Royaume-Uni conclu en février 2014, Schneider Electric SE a

garanti les obligations des filiales d'Invensys participant au fonds de retraite à hauteur d'un montant plafonné à 1,75 milliard de livres sterling. Au 31 décembre 2014, les actifs du régime excèdent la valeur des obligations objet de cette garantie et cette garantie ne peut donc pas être appelée.



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
31/12/2012	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
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses démographiques	117	6	123
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses financières	908	52	960
Écarts actuariels sur obligation dus aux effets d'expériences	49	(19)	30
Écarts actuariels sur actifs de couverture	(706)	-	(706)
Effet du plafonnement des actifs	(31)	-	(31)
31/12/2014	1 036	38	1 074

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 :

	31/12/2014		31/12/2013	
	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	(1 459)	(413)	(1 061)	(274)
ACTIF/(PASSIF) NET RECONNU AU BILAN	(1 459)	(413)	(1 061)	(274)

	31/12/2014		31/12/2013	
	Dont SE États-Unis		Dont SE États-Unis	
2. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat				
Coût des services rendus	49	3	52	3
Coût des services passés	1	0	(132)	-
Effet des liquidations/réductions de régimes	(61)	(4)	(6)	-
Coût financier (effet de l'actualisation sur la dette et le plafonnement des actifs de couverture)	408	54	103	49
Produits d'intérêts	(351)	(37)	(50)	(27)
CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	46	16	(33)	25

La charge nette 2014 comptabilisée au résultat liée à l'entrée de périmètre d'Invensys est de 19 millions d'euros.

	31/12/2014		31/12/2013	
	Dont SE États-Unis		Dont SE États-Unis	
3. Variation de la valeur actualisée des engagements				
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	2 658	1 136	3 061	1 344
Coût des services rendus	49	3	52	3
Modifications de régime/Réductions et liquidations	(110)	(49)	(160)	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	403	54	103	49
Cotisations versées par les salariés	4	-	4	-
Prestations versées	(524)	(56)	(126)	(54)
Variations de périmètre	6 593	-	3	3
Pertes/(Gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	1 074	176	(188)	(157)
Écarts de conversion	786	166	(95)	(52)
Autres	(8)	(3)	4	-
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	10 925	1 427	2 658	1 136

Les modifications de régime ont eu lieu principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis.

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 pertes actuarielles résultantes des changements d'hypothèses financières s'élèvent à 908 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 198 millions d'euros de gains actuariels au 31 décembre 2013. Les pertes actuarielles résultant des changements d'hypothèses démographiques s'élèvent au 31 décembre 2014 à 117 millions d'euros contre 1 million de gains actuariels au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2014, les pertes actuarielles relatives aux effets d'expérience sur les engagements de retraite et indemnités de départ s'élèvent à 49 millions d'euros pour le Groupe, contre 11 millions d'euros au 31 décembre 2013.

	31/12/2014		31/12/2013	
	<i>Dont SE États-Unis</i>		<i>Dont SE États-Unis</i>	
4. Variation de la juste valeur des actifs des régimes				
Juste valeur des actifs des régimes en début d'exercice	1 597	862	1 572	853
Produits d'intérêts	351	37	50	27
Cotisations des salariés	3	-	4	-
Cotisations de l'employeur	10	47	64	35
Prestations versées	(478)	(56)	(82)	(54)
(Pertes)/ Gains actuariels reconnus en capitaux propres	706	50	74	39
Variations de périmètre	6 721	-	0	-
Écarts de conversion	739	119	(63)	(38)
Réductions et liquidations	(50)	(45)	(22)	-
Autres	(10)	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES EN FIN D'EXERCICE	9 589	1 014	1 597	862

Au 31 décembre 2014, le rendement réel des actifs de couverture s'élève à 1 057 millions d'euros. Il s'élevait à 124 millions d'euros en 2013.

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves.

	31/12/2014		31/12/2013	
	<i>Dont SE États-Unis</i>		<i>Dont SE États-Unis</i>	
5. Couverture financière				
Valeur actualisée des engagements	(10 925)	(1 427)	(2 658)	(1 136)
Juste valeur des actifs du régime	9 589	1 014	1 597	862
Surplus/(Déficit) du régime	(1 336)	(413)	(1 061)	(274)
Effet des plafonnements d'actifs	(123)	-	-	-
Éléments différés :				
Modifications de régime non comptabilisées	-	-	-	-
(PASSIF)/ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN	(1 459)	(413)	(1 061)	(274)

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 :

	31/12/2014	31/12/2013
1. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat		
Coût des services rendus	27	20
Coût financier (effet de l'actualisation)	16	15
Produits d'intérêts	-	-
Coût des services passés	(2)	-
Effet des liquidations/(réductions) de régimes	-	(34)
Amortissement des écarts actuariels	-	(2)
CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	41	(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 a conduit à une diminution de l'engagement de 34 millions d'euros.

	31/12/2014	31/12/2013
2. Variation de la valeur actualisée des engagements		
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	424	470
Coûts des services rendus	27	20
Coût financier (effet de l'actualisation)	16	15
Cotisations des salariés	-	2
Prestations versées	(37)	(32)
Pertes/(Gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	39	6
Modifications de régime	(2)	(34)
Variations de périmètre	1	0
Écarts de conversion	44	(18)
Autres (y compris réductions et liquidations)	-	(5)
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	512	424

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 2014, les gains actuariels relatifs aux effets d'expérience sur les frais médicaux et assurance-vie postérieurs à l'emploi et avantages assimilés s'élèvent à 19 millions d'euros pour le Groupe contre 32 millions d'euros de pertes actuarielles en 2013.

	31/12/2014	31/12/2013
3. Couverture financière		
Valeur actualisée des engagements	(512)	(424)
Éléments différés :		
Changement de régime non comptabilisé	-	-
PROVISION COMPTABILISÉE AU BILAN	(512)	(424)

Note 23 Provisions

	Risques économiques	Risques commerciaux	Risques sur produits	Risques environnementaux	Restructurations	Autres risques	Provisions
31/12/2012	703	96	411	70	132	307	1 720
<i>dont part à plus d'un an</i>	<i>430</i>	<i>44</i>	<i>93</i>	<i>55</i>	<i>12</i>	<i>151</i>	<i>785</i>
Dotations	99	25	116	4	103	135	482
Reprises pour utilisation	(70)	(23)	(94)	(13)	(83)	(116)	(399)
Provisions devenues sans objet	(117)	(11)	(29)	(1)	(12)	(14)	(184)
Écarts de conversion	(39)	(7)	(20)	(4)	(1)	(18)	(89)
Variations de périmètre et autres	92	18	46	5	(4)	24	181
31/12/2013*	668	98	430	61	135	318	1 710
<i>dont part à plus d'un an</i>	<i>439</i>	<i>43</i>	<i>131</i>	<i>45</i>	<i>9</i>	<i>160</i>	<i>827</i>
Dotations	65	20	110	10	83	133	421
Effet d'actualisation	-	-	-	2	-	-	2
Reprises pour utilisation	(38)	(15)	(102)	(20)	(94)	(153)	(422)
Provisions devenues sans objet	(52)	(5)	(37)	(7)	(8)	(20)	(129)
Écarts de conversion	12	2	10	29	2	39	94
Variations de périmètre et autres	56	(13)	35	233	9	230	550
31/12/2014	711	87	446	308	127	547	2 226
<i>dont part à plus d'un an</i>	<i>450</i>	<i>60</i>	<i>149</i>	<i>283</i>	<i>19</i>	<i>288</i>	<i>1 249</i>

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

(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 87 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.

(e) Rapprochement avec le tableau de flux

Les augmentations et diminutions des provisions retraitées dans le tableau de flux de trésorerie s'analysent comme suit :

	31/12/2014	31/12/2013*
Dotations aux provisions	421	482
Reprises pour utilisation	(422)	(399)
Provisions devenues sans objet	(129)	(184)
Variation de provisions incluant les provisions fiscales mais sans les provisions pour retraites et engagements assimilés	(130)	(101)
(Variation des provisions fiscales)	(4)	77
Variation des provisions (hors provisions fiscales et provisions pour retraites et engagements assimilés)	(134)	(24)
Provisions pour retraite et engagements assimilés hors cotisations de l'employeur	66	(77)
Augmentation/(diminution) des provisions dans le tableau de flux de trésorerie	(68)	(101)

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

Note 24 Dettes financières (courantes et non courantes)

La dette non courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2014	31/12/2013*
Emprunts obligataires	5 405	6 039
Autres emprunts auprès d'établissements de crédit	707	942
Financement des locations financières	6	10
Participation des salariés	9	11
Part court terme des emprunts obligataires	(750)	(717)
Part court terme des autres dettes long terme	(350)	(363)
DETTE FINANCIÈRE NON COURANTES	5 027	5 922

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

La dette courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2014	31/12/2013*
Billets de trésorerie	760	1 205
Intérêts courus non échus	112	147
Autres dettes	461	395
Tirage de lignes de crédit	-	-
Découverts et encours bancaires	212	140
Part court terme des emprunts obligataires	750	717
Part court terme des autres dettes long terme	350	363
Dettes financières courantes	2 645	2 967
DETTE FINANCIÈRE COURANTES ET NON COURANTES	7 672	8 889
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE (NOTE 20)	(2 650)	(5 563)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	5 022	3 326

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.



24.1 – Répartition par échéance

	31/12/2014			31/12/2013*
	Principaux	Intérêts	Swaps	Principaux
2014				2 967
2015	2 645	169	2	1 071
2016	838	157	-	758
2017	1 173	127	-	1 158
2018	774	85	-	772
2019	498	54	-	496
2020 et au-delà	1 744	89	-	1 667
TOTAL	7 672	681	2	8 889

24.2 – Répartition par devise

	31/12/2014	31/12/2013*
Euro	5 841	6 756
Dollar américain	1 201	1 166
Real brésilien	8	264
Yen japonais	239	239
Dollar australien	21	101
Rouble	76	49
Roupie indienne	63	112
Yuan chinois	33	60
Roupie indonésienne	28	36
Autres	162	106
TOTAL	7 672	8 889

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

24.3 – Emprunts obligataires

	31/12/2014	31/12/2013	Taux d'intérêt	Échéance
Schneider Electric SE 2014		717	Libor USD + 0,490 % TV et 4,500 % TF	janvier et juillet 2014
Schneider Electric SE 2015	750	750	5,375 % TF	janvier 2015
Schneider Electric SE 2016	656	661	Euribor + 0,600 % TV et 0,849 %, 0,846 %, 2,875 % TF	juillet, novembre, décembre 2016
Schneider Electric SE 2017	1 008	1 001	4,000 % TF	août 2017
Schneider Electric SE 2018	746	745	3,750 % TF	juillet 2018
Schneider Electric SE 2019	497	496	3,500 % TF	janvier 2019
Schneider Electric SE 2020	496	496	3,625 % TF	juillet 2020
Schneider Electric SE 2021	597	597	2,500 % TF	septembre 2021
Schneider Electric SE 2022	655	576	2,950 % TF	septembre 2022
TOTAL	5 405	6 039		

Schneider Electric SE 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 2014, 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 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,
- 3 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 trois 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,
- 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 2014, les lignes de crédit confirmées de Schneider Electric SE s'élèvent à 2 650 millions d'euros, aucune n'étant utilisée à cette date.

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

	31/12/2014	31/12/2013*
Dette sur acquisition	15	15
Dette sur valorisation de Luminous	130	92
Autres	39	33
AUTRES DETTES À LONG TERME	184	140

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

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

	31/12/2014			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	333	-	-	333	-	-
Autres actifs financiers non courants	365	-	-	-	365	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	698	-	-	333	365	-
Clients et créances d'exploitation	5 991	-	-	-	5 991	-
Autres créances	-	-	-	-	-	-
Actif financier courant	49	49	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	714	714	-	-	-	-
Instrument dérivé – change	70	70	-	-	-	-
Instrument dérivé – taux	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – actions	28	32	(4)	-	-	-
TOTAL ACTIFS COURANTS	6 852	865	(4)	-	5 991	-
PASSIF						
Part long terme des emprunts obligataires*	(5 118)	-	-	-	-	(5 118)
Dettes financières à plus d'un an	(372)	-	-	-	-	(372)
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	(5 490)	-	-	-	-	(5 490)
Part court terme des emprunts obligataires*	(751)	-	-	-	-	(751)
Dettes financières courantes	(1 895)	-	-	-	-	(1 895)
Fournisseurs et dettes d'exploitation	(4 106)	-	-	-	-	(4 106)
Autres dettes	(32)	-	-	-	-	(32)
Instrument dérivé – change	(151)	(124)	(27)	-	-	-
Instrument dérivé – taux	(2)	-	(2)	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	(11)	-	(11)	-	-	-
Instrument dérivé – actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	(6 948)	(124)	(40)	-	-	(6 784)

* 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 5 869 millions d'euros comparés aux 5 405 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 ;

- 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.

	31/12/2013*			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	5 145	-	-	-	5 145	-
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	7 557	2 369	43	-	5 145	-
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 ⁽¹⁾	(718)	-	-	-	-	(718)
Dettes financières courantes	(2 250)	-	-	-	-	(2 250)
Fournisseurs et dettes d'exploitation	(3 791)	-	-	-	-	(3 791)
Autres dettes	(36)	-	-	-	-	(36)
Instrument dérivé – change	(11)	(11)	-	-	-	-
Instrument dérivé – taux	(8)	-	(8)	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	(3)	-	(3)	-	-	-
Instrument dérivé – actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	(6 817)	(11)	(11)	-	-	(6 795)

(1) 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 chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

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.

	31/12/2014				
	Valeur au bilan	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF					
Actifs financiers disponibles à la vente	333	333	57	-	276 ⁽¹⁾
Valeurs mobilières de placement	714	714	714	-	-
Instruments dérivés	98	98	-	98	-
PASSIF					
Emprunts obligataires	(5 405)	(5 869)	(5 869)	-	-
Dettes financières à plus d'un an	(372)	(372)	-	-	(372)
Autres dettes courantes	(6 033)	(6 033)	-	-	(6 033)
Instruments dérivés	(164)	(164)	-	(164)	-

(1) Les titres disponibles à la vente non cotés sont testés et leur juste valeur actualisée si nécessaire une fois par an.

	31/12/2013*				
	Valeur au bilan	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF					
Actifs financiers disponibles à la vente	164	164	63	-	101 ⁽¹⁾
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	(6 077)	(6 077)	-	-	(6 077)
Instruments dérivés	(22)	(22)	-	(22)	-

(1) Les titres disponibles à la vente non cotés sont testés et leur juste valeur actualisée si nécessaire une fois par an.

* Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.

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.

31/12/2014	Valeur d'inventaire	Nominal des contrats	
		Vente	Achat
Cash flow hedges	(33)	16	1 043
Net investment hedges	(33)	1 091	-
Fair value hedges	-	-	-
Trading	(15)	4 671	2 293
	(81)	5 778	3 336

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)

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.

Au cours de l'exercice 2014, le Net investment hedge a été recyclé d'Autres éléments du résultat global au compte de résultat pour 23 millions d'euros.



Nominal des contrats à terme en couverture d'investissements nets et d'éléments bilanciaux par principales devises :

	31/12/2014		
	Ventes	Achats	Nets
GBP	664	(399)	265
USD	3 236	(828)	2 408
SGD	715	(156)	559
CNY	213	(673)	(460)
AUD	159	(490)	(331)
HKD	248	(42)	206
NOK	76	(3)	73
AED	150	(22)	128
SEK	3	(122)	(119)
BRL	49	(291)	(242)
DKK	4	(86)	(82)
SAR	53	(7)	46
RUB	37	-	37
PLN	1	(17)	(16)
CHF	12	(51)	(39)
MXN	48	(39)	9
JPY	6	(31)	(25)
Autres	104	(79)	25
TOTAL	5 778	(3 336)	2 442

Ces contrats à terme sur devises consistent en une position nette acheteuse de 1 813 millions d'euros sur les couvertures de financements des filiales, et une position nette vendeuse de 629 millions d'euros sur les couvertures de flux opérationnels.

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.

	31/12/2014		31/12/2013	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Position nette avant couverture	(5 912)	(1 760)	(6 578)	(2 281)
Couverture par <i>cash flow hedge</i>	(129)	129	(346)	346
Couverture par <i>fair value hedge</i>	-	-	-	-
Position nette après couverture	(6 041)	(1 631)	(6 924)	(1 935)

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 :

	31/12/2014	31/12/2013
Valeur d'inventaire	(11)	(2)
Nominal des contrats	(271)	(166)

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 :

	31/12/2014	31/12/2013
Nombre d'actions	1 277 326	1 843 846
Valeur d'inventaire	28	46
Nominal des contrats	(57)	(84)

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)
31/12/2014	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan	Montants nets selon IFRS 7
Actifs financiers	1 615	1 517	98	25	73
Passifs financiers	(1 869)	(1 517)	(352)	(25)	(327)

	(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)



Note 27 Effectifs

27.1 Effectifs

Les effectifs moyens, temporaires et permanents du Groupe ont évolué comme suit :

(en nombre de personnes)	31/12/2014	31/12/2013
Production	95 213	81 712
Structure	90 752	81 321
EFFECTIFS MOYENS	185 965	163 033
Ventilation par zone :		
EMEAS*	85 415	78 695
Amérique du Nord	34 940	30 980
Asie Pacifique	65 610	53 358

* Europe, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud.

La variation des effectifs moyens est principalement liée aux entités acquises en 2014.

27.2 Charges de personnel

	31/12/2014	31/12/2013
Coût du personnel	(6 203)	(5 976)
Participation et intéressement	(57)	(64)
Stock-options et actions de performance	(86)	(66)
Plan d'actionnariat salarié	-	-
CHARGES DE PERSONNEL	(6 346)	(6 106)

27.3 Avantages accordés aux principaux dirigeants

En 2014, le Groupe a versé aux membres de son conseil d'administration 1,26 million d'euros au titre des jetons de présence. Le montant total des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, versées en 2014 par les sociétés du Groupe aux membres de la Direction Générale, hors dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 15,5 millions d'euros, dont 5,8 millions d'euros au titre de la part variable.

Sur les trois derniers exercices, 473 000 actions de performance ont été attribuées aux membres de la Direction Générale, hors

dirigeants mandataires sociaux. 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 2014. 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 36 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 21 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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 2014, 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

	31/12/2014	31/12/2013
Cautions de contre-garantie sur marchés ⁽¹⁾	3 548	1 214
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles ⁽²⁾	188	47
Avals, cautions et garanties donnés		
Autres engagements donnés ⁽³⁾	368	164
GARANTIES DONNÉES	4 104	1 425
Avals, cautions et garanties reçus	90	83
GARANTIES REÇUES	90	83

(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 2014, le seul montant significatif de ces engagements correspond à 26 % de Luminous et a été valorisé à hauteur de 130 millions d'euros en Autres dettes.

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 1 651 781 heures au 31 décembre 2014.

Note 30 Événements postérieurs à la clôture

A la date d'approbation des comptes par le conseil d'administration, il n'y a pas d'événements significatifs postérieurs à la clôture.



Note 31 Honoraires des commissaires aux comptes

Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe :

(en milliers d'euros)	Exercice 2014				
	Ernst & Young	%	Mazars	%	Total
Audit					
Commissariat aux comptes	14 804	82 %	7 772	97 %	22 576
dont <i>Schneider Electric SE</i>	100		100		
dont filiales	14 704		7 672		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	633	4 %	240	3 %	873
dont <i>Schneider Electric SE</i>	-		-		
dont filiales	633		240		
Sous-total Audit	15 437	86 %	8 012	100 %	23 449
Autres prestations juridique, fiscal	2 636	14 %	27	-	2 663
TOTAL HONORAIRES	18 073	100 %	8 039	100 %	26 112

(en milliers d'euros)	Exercice 2013				
	Ernst & Young	%	Mazars	%	Total
Audit					
Commissariat aux comptes	9 452	85 %	8 059	93 %	17 511
dont <i>Schneider Electric SE</i>	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 <i>Schneider Electric SE</i>	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

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 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
Sociétés en Europe			
<i>En intégration globale</i>			
Elsco 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 GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Motion Real Estate GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Sachsenwerk GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Telvent Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Eberle Controls GmbH	Allemagne	100,0	-
Foxboro-Eckardt GmbH	Allemagne	100,0	-
Invensys Systems GmbH (Germany)	Allemagne	100,0	-
Siebe Metallwerke GmbH	Allemagne	100,0	-
Indusoft Germany GmbH	Allemagne	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
Eurotherm GmbH	Autriche	100,0	-
Invensys Systems GmbH	Autriche	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
Eurotherm SA/NV	Belgique	100,0	-
Invensys Systems NV/SA	Belgique	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 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
AST Modular, S.L.	Espagne	100,0	-
Invensys Operations Management Espana S.L.U.	Espagne	100,0	-
Schneider Electric EESTI A.S.	Estonie	100,0	100,0



		% d'intérêt 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
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
Strömfors Electric Oy	Finlande	100,0	100,0
Vamp OY	Finlande	100,0	100,0
Foxboro OY	Finlande	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
Boissière Finance SNC	France	100,0	100,0
Construction Electrique du Vivarais 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 Electrique 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 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 SE (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 Electrique Gardy SAS	France	100,0	100,0
Société d'Application et d'Ingenierie Industrielle et Informatique SAS - SA3I	France	100,0	100,0
Société Electrique d'Aubenas SAS	France	100,0	100,0
Société Française de Construction Mécanique et Electrique SA	France	100,0	100,0
Société Française Gardy SA	France	100,0	100,0
Systèmes Equipements Tableaux Basse Tension SAS	France	100,0	100,0
Transfo Services SAS	France	100,0	100,0
Transformateurs SAS	France	100,0	100,0
Eckardt	France	100,0	-
Eurotherm Automation SASU	France	100,0	-
Invensys Systems France SASU	France	100,0	-

		% d'intérêt 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
Schneider Electric AEBE	Grèce	100,0	100,0
CEE Schneider Electric Közép-Kelet Europai KFT	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Hungary Ltd	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Hungaria Villamossagi ZRT	Hongrie	100,0	100,0
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
Validation technologies (Europe) Ltd	Irlande	100,0	-
Schneider Electric Industrie Italia SpA	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric SpA	Italie	100,0	100,0
Uniflair SpA	Italie	100,0	100,0
Foxboro Scada S.r.l.	Italie	100,0	-
Eliwell Controls S.r.l.	Italie	100,0	-
Eurotherm S.r.l.	Italie	100,0	-
Invensys Systems Italia SpA	Italie	100,0	-
Wonderware Italia SpA	Italie	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
Eurotherm A.S.	Norvège	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 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 Elektrotehnika 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
Invensys Eurotherm Sp. z.o.o.	Pologne	100,0	-
Invensys Systems Sp. z.o.o.	Pologne	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 s.r.o.	République Tchèque	100,0	100,0
Invensys Systems s.r.o.	République Tchèque	100,0	-
Schneider Electric Romania SRL	Roumanie	100,0	100,0
Andromeda Telematics Ltd	Royaume Uni	100,0	100,0
Schneider Electric EMS UK Ltd	Royaume Uni	100,0	100,0



		% d'intérêt 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
CBS Group 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
Samos Acquisition Company Ltd	Royaume Uni	100,0	100,0
BTR International Ltd	Royaume Uni	100,0	-
BTR Property Holdings Ltd	Royaume Uni	100,0	-
Imserv Europe Ltd	Royaume Uni	100,0	-
Invensys Controls UK Ltd	Royaume Uni	100,0	-
Invensys Holdings Ltd	Royaume Uni	100,0	-
Invensys Systems (UK) Ltd	Royaume Uni	100,0	-
DIN Elektro Kraft OOO	Russie	100,0	100,0
OOO Schneider Electric Zavod Electromonoblock	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	100,0
Schneider Electric URAL LLC	Russie	100,0	-
Invensys Process Systems LLC	Russie	100,0	-
Schneider Electric Srbija doo Beograd	Serbie	100,0	100,0
Schneider Electric Slovakia Spol s.r.o.	Slovaquie	100,0	100,0
Invensys Systems (Slovakia) s.r.o.	Slovaquie	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
Eurotherm AB	Suède	100,0	-
Wonderware Scandinavia AB	Suède	100,0	-
Invensys Property Company AB	Suède	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
Eurotherm-Produkte (Schweiz) AG	Suisse	100,0	-
Schneider Electric Ukraine	Ukraine	100,0	100,0
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			
Schneider Electric DMS NS	Serbie	57,0	57,0
Aveltys	France	51,0	51,0
Delta Dore Finance SA (sous-groupe)	France	20,0	20,0

		% d'intérêt 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
Custom Sensors & Technologies Topco Limited	Royaume Uni	30,0	-
Møre Electric Group A/S	Norvège	34,0	34,0
Sociétés en Amérique du Nord			
<i>En intégration globale</i>			
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
Invensys Systems Canada Inc.	Canada	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 R.L. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
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
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
Electronica Reynosa S de R.L. de C.V.	Mexique	100,0	-
Invensys Group Services Mexico	Mexique	100,0	-
Invensys Systems Mexico SA	Mexique	100,0	-
Adaptive Instruments Corp.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT America Corp.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT Corporation	USA	100,0	100,0
APC Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Juno Lighting LLC	USA	100,0	100,0
Juno Manufacturing Inc.	USA	100,0	100,0
Lee Technologies Puerto Rico, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT Mission Critical Services, Inc.	USA	100,0	100,0
Pelco, Inc.	USA	100,0	100,0
Power Measurement Inc.	USA	100,0	100,0
Pro-face America, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Americas, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Critical Systems, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Engineering Services, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Investments 2, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Motion USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Vermont Ltd	USA	100,0	100,0
SNA Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Square D Investment Company	USA	100,0	100,0
Summit Energy Services, Inc.	USA	100,0	100,0
Telvent DTN, LLC	USA	100,0	100,0
Telvent USA Corp.	USA	100,0	100,0
Veris Industries LLC	USA	100,0	100,0



		% d'intérêt 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
AST North America, LLC	USA	100,0	-
Invensys LLC	USA	100,0	-
Invensys Systems Inc.	USA	100,0	-
Siebe Inc.	USA	100,0	-
Stewart Warner Corp.	USA	100,0	-
Foxboro Controles SA	USA	100,0	-
Indusoft, Inc.	USA	100,0	-
Instep Software, LLC	USA	100,0	-
Schneider Electric Software, LLC	USA	100,0	-
Sociétés en Asie-Pacifique			
<i>En intégration globale</i>			
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
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
Invensys Process Systems (Australia) Pty. Limited	Australie	100,0	-
Schneider Electric IT (Xiamen) 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
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

		% d'intérêt 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
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
Schneider Electric Manufacturing (Wuhan) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Delixi Electric Ltd (sous-groupe)	Chine	50,0	50,0
Invensys Automation & Controls Systems (Shanghai) Co., Ltd	Chine	100,0	-
Shanghai Foxboro Co., Ltd	Chine	100,0	-
Shanghai Invensys Process System Co., Ltd	Chine	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
Eurotherm Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	-
Invensys Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	-
Wonderware Korea Co., Ltd	Corée du Sud	100,0	-
Clipsal Asia Holdings Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Clipsal Asia 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
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
Luminous Power Technologies Private Ltd	Inde	74,0	74,0
Luminous Renewable Energy Solutions Private Ltd	Inde	74,0	74,0
Schneider Electric India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Schneider Electric Infrastructure Limited	Inde	75,0	78,1
Eurotherm India Private Ltd	Inde	100,0	-
Invensys Development Centre India Private Ltd	Inde	100,0	-
Invensys India Private Ltd	Inde	100,0	-
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
PT. Invensys Indonesia	Indonésie	95,0	-
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
Invensys Process Systems Japan Inc.	Japon	100,0	-
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



		% d'intérêt 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
Invensys Process Systems (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	-
Schneider Electric (NZ) Ltd	Nouvelle-Zélande	100,0	100,0
Invensys Process Systems New Zealand Ltd	Nouvelle-Zélande	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 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
Invensys Process Systems (S) Pte Ltd	Singapour	100,0	-
Wonderware of Singapore Pte Ltd	Singapour	100,0	-
Schneider Electric Lanka (Private) Limited	Sri Lanka	100,0	100,0
Schneider Electric Taiwan Co. Ltd	Taïwan	100,0	100,0
Invensys Process Systems Taiwan Corp.	Taïwan	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
Invensys Process Systems (Thailand) Co., Ltd	Thaïlande	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
Invensys Vietnam Ltd	Vietnam	100,0	-
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			
Sunten Electric Equipment	Chine	40,0	40,0
Fuji Electric FA Components & Systems Co., Ltd (sous-groupe)	Japon	37,0	37,0
Foxboro (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	49,0	-
Sociétés dans le Reste du monde			
<i>En intégration globale</i>			
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 Algérie	Algérie	100,0	100,0
Schneider Electric Algérie	Algérie	100,0	100,0
Invensys Systems Algérie EURL	Algérie	100,0	-
EPS Electrical Power Distribution Boards & 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
Invensys Saudi Arabia Co., Ltd	Arabie Saoudite	100,0	-
Schneider Electric Argentina SA	Argentine	100,0	100,0
Telvent Argentina SA	Argentine	100,0	100,0
Invensys Process Systems Argentina SA	Argentine	100,0	-
Clipsal Middle East FZC	Bahreïn	80,0	80,0
APC Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric IT Brasil Industria e Comercio de Equipamentos Eletronicos Ltda	Brésil	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
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 S/A	Brésil	100,0	100,0
Eurotherm LTDA	Brésil	100,0	-
Invensys Systems Brasil LTDA	Brésil	100,0	-
Indusoft Desenvolvimento de Software LTDA	Brésil	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
Invensys Systems Chile LTDA	Chili	100,0	-
Dexson Electric SAS	Colombie	100,0	100,0
Schneider Electric de Colombia SA	Colombie	80,0	80,0
Invensys Process Systems Colombia LTDA	Colombie	100,0	-
Schneider Electric Centroamerica Ltda	Costa Rica	100,0	100,0
Schneider Electric Distribution Company	Égypte	87,4	87,4
Schneider Electric Egypt SAE	Égypte	91,0	91,0
Invensys Engineering & Service SAE	Égypte	51,0	-
Invensys Process Systems Egypt Co., Ltd	Égypte	60,0	-
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
Invensys Middle East FZE	Émirats Arabes Unis	100,0	-
Schneider Electric LLP	Kazakhstan	100,0	100,0
Invensys Systems Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,0	-
Schneider Electric Services Kuweït	Koweït	49,0	49,0
Schneider Electric East Mediterranean SAL	Liban	96,0	96,0
Delixi Electric Maroc SARL AU	Maroc	100,0	100,0
Schneider Electric Maroc	Maroc	100,0	100,0
Schneider Electric Nigeria Ltd	Nigeria	100,0	100,0
Invensys Systems Nigeria Ltd	Nigeria	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
Invensys Process Systems del Peru SA	Pérou	100,0	-
Cimac Electrical and Automation LLC	Qatar	49,0	49,0
Schneider Enerji Endustrisi Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Himel Elektrik 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	93,6
Invensys Systems Venezuela, SA	Venezuela	100,0	-



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 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SCHNEIDER ELECTRIC SE, 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.

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 pertes 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 2014. 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 2014, 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 18 février 2015

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Yvon Salaün

MAZARS

David Chaudat



Comptes sociaux

1. Bilan	250
2. Compte de résultat	252
3. Annexes aux comptes sociaux	253
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	264
5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2014	265
6. Filiales et participations	266
7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années	268

> 1. Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	Note	Brut	Amort. ou Prov.	31/12/2014 Net	31/12/2013 Net
Actif immobilisé :					
<i>Immobilisations incorporelles</i>	1.1				
Droits et valeurs similaires		27 474	(27 474)	-	-
<i>Immobilisations corporelles</i>	1.2				
Terrains		2 932	-	2 932	2 934
Constructions		48	(48)	-	-
Autres		1 469	(243)	1 226	1 226
		31 923	(27 765)	4 158	4 160
<i>Immobilisations financières</i>					
Titres de participation	2.1	5 599 974	(114 270)	5 485 704	4 487 732
Autres titres immobilisés	2.2	419 324	(77)	419 247	48 832
Créances rattachées à des participations	2.3	3 958 484	-	3 958 484	4 099 920
Autres		-	-	-	-
		9 977 782	(114 347)	9 863 435	8 636 484
Total actif immobilisé		10 009 705	(142 112)	9 867 593	8 640 644
Actif circulant :					
<i>Créances</i>					
Créances clients et comptes rattachés		204	-	204	68
Autres	3	116 695	(226)	116 469	43 574
		116 899	(226)	116 673	43 642
<i>Trésorerie</i>					
Valeurs mobilières de placement	4	162 626	-	162 626	1 630 996
Disponibilités Groupe	5	7 483 127	-	7 483 127	7 773 657
Autres disponibilités		613	-	613	1 189
		7 646 366	-	7 646 366	9 405 842
Total actif circulant		7 763 265	(226)	7 763 039	9 449 484
Compte de régularisation :					
Charges constatées d'avance	6.1	1 355	-	1 355	18 117
Charges à répartir	6.2	9 423	-	9 423	12 193
Primes de remboursement des obligations	6.3	30 907	-	30 907	39 239
Écarts de conversion actif		99 123	-	99 123	112 846
TOTAL ACTIF		17 913 778	(142 338)	17 771 440	18 272 523

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

Passif

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2014	31/12/2013
Capitaux propres :	7		
Capital social	7.1	2 338 765	2 247 832
Primes d'émission, de fusion, d'apport	7.2	7 898 005	6 991 724
<i>Réserves</i>			
Réserve légale		243 027	222 167
Report à nouveau	7.3	(15 004)	973 551
Résultat de l'exercice		341 124	(132 771)
Provisions réglementées		2	2
Total capitaux propres		10 805 918	10 302 505
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	5 594 095	6 260 659
Autres emprunts et dettes assimilées	10	295 738	317 014
Dettes rattachées à des participations		13	13
Emprunts et dettes financières	11	760 014	1 205 375
		6 649 861	7 783 061
Dettes à court terme :			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		436	441
Dettes fiscales et sociales		199 770	54 571
Autres dettes		15 837	18 225
		216 043	73 237
Total dettes long terme et court terme		6 865 904	7 856 298
Produits constatés d'avance	12	450	829
Écarts de conversion passif		99 123	112 846
TOTAL PASSIF		17 771 440	18 272 523

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.



> 2. Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note	2014	2013
Autre produits de gestion courante et divers		643	5 998
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges			-
Produits d'exploitation		643	5 998
Achats et charges externes		7 363	13 228
Impôts et taxes		2 878	2 258
Charges de personnel		2 017	1 023
Dotations aux amortissements et aux provisions		318	1 300
Autres charges de gestion courante et quote-part d'opérations faites en commun		2 529	1 404
Charges d'exploitation		15 104	19 212
Résultat d'exploitation		(14 461)	(13 214)
Revenus du portefeuille		784	10 378
Intérêts et produits assimilés		104 179	125 487
Reprises de provisions et dépréciation des créances à long terme et autres		-	-
Produits financiers		104 963	135 866
Intérêts et charges assimilés		223 087	283 290
Dotations aux amortissements et provisions et autres		12 581	4 146
Charges financières		235 668	287 436
Résultat financier	14	(130 705)	(151 571)
Produits sur cessions d'immobilisations		1 443 112	3 089
Reprises de provisions et transferts de charges		1 104	64 058
Autres produits exceptionnels		8 677	-
Produits exceptionnels		1 452 893	67 147
Valeurs comptables sur cessions d'immobilisations		1 004 341	6 486
Dotations aux provisions et amortissements		1 100	72 420
Autres charges exceptionnelles		-	371
Charges exceptionnelles		1 005 441	79 276
Résultat exceptionnel	15	447 452	(12 130)
Impôts sur les bénéfices/Produit d'intégration fiscale	16	38 838	44 143
RÉSULTAT		341 124	(132 771)

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

> 3. Annexes aux comptes sociaux

(Montants exprimés en milliers d'euros, sauf exceptions signalées)

Faits marquants de l'exercice

Au cours de l'exercice, Schneider Electric SE a procédé pour 1 228 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 206 millions le 24 juillet 2014 ;
- augmentation de capital relative à l'acquisition d'Invensys pour 999 millions d'euros sous déduction des frais d'acquisition pour 12 millions d'euros ;
- levées d'actions de performance pour 35 millions d'euros.

La société a remboursé, deux emprunts obligataires pour 707 millions d'euros ainsi que le prêt de 300 millions de dollars auprès de Boissière Finance.

Le 17 janvier 2014, Schneider Electric SE a acquis 26 % d'Invensys plc, à travers l'émission de 17 207 427 actions nouvelles Schneider Electric. Les 74 % restant d'Invensys ont été acquis par la société SAMOS, filiale de Schneider Electric SE.

Le 31 janvier 2014, des SICAV acquises en 2013 ont été cédées pour 1 452 millions d'euros.

Le 25 avril 2014, Schneider Electric SE a apporté ses titres Invensys à la société SAMOS puis ses titres de la société SAMOS pour 999 millions d'euros à la société Schneider Electric Industries SAS par augmentation de capital.

Le 19 mai 2014, le dividende 2013 a été versé pour 1 069 millions d'euros.

Deux billets à ordre ont été émis auprès de la BNP pour 600 millions d'euros à échéance du 21 octobre 2014 et 21 novembre 2014.

Depuis août 2014, la société a procédé au rachat de ses propres actions de 5 989 578 actions pour 370 millions d'euros.

Le 17 décembre 2014, la société a facturé à Schneider Electric Industries SAS une compensation financière de 442 millions d'euros au titre de l'utilisation de la marque Schneider Electric, selon un accord signé le 15 décembre 2011.

Enfin, la société a procédé à des émissions de billets de trésorerie en 2014, et le solde de 760 millions d'euros correspond à des émissions remboursables en 2015.

Principes et méthodes comptables

Les comptes au 31 décembre 2014 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 inférieure 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.

Dans le cadre de la première application de la recommandation ANC n°2013-02, la société a choisi de comptabiliser, pour l'ensemble de ces régimes, la totalité des écarts actuariels accumulés et des coûts des services passés non amortis à la date d'ouverture de l'exercice du changement, soit au 1er janvier 2014, directement en report à nouveau.

Les impacts et explications sur les modalités de calcul de cette provision figurent dans la note 8.2 – Engagements pris en matière de retraites.

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	31/12/2013	Augmentation	Diminution	31/12/2014
Brut	4 450	-	(2)	4 448
Amortissements	(290)	-	-	(290)
NET	4 160	-	(2)	4 158

Note 2 Immobilisations financières

2.1 – Titres de participation

(en milliers d'euros)

Titres de participation	31/12/2013	Augmentation	Diminution	31/12/2014
Brut	4 601 996	1 998 135	(1 000 157)	5 599 974
Provisions	(114 264)	(1 100)	1 094	(114 270)
NET	4 487 732	1 997 035	(999 063)	5 485 704

Les mouvements de l'exercice sur les titres de participation concernent principalement :

- Apport des titres Invensys acquis par augmentation de capital de Schneider Electric SE à sa filiale Samos pour 999 millions d'euros ;
- Apport des titres de participation de la société Samos, pour leur valeur d'inventaire de 999 millions d'euros, à la société Schneider Electric Industries SAS, par augmentation de capital.

Au 31 décembre 2014, les principales participations sont les suivantes :

Titres de participation	Valeur d'inventaire
Schneider Electric Industries SAS	5 343 544
Cofimines	139 073
Schneider Electric Japan Holding	2 049
Autres (valeur inférieure à 5 millions d'euros)	1 038
TOTAL	5 485 704

2.2 – Autres titres immobilisés

(en milliers d'euros)

Autres titres immobilisés	31/12/2013	Augmentation	Diminution	31/12/2014
Actions propres	48 778	370 415	-	419 193
Autres titres	131	-	-	131
Provisions sur autres titres	(77)	-	-	(77)
NET	48 832	370 415	-	419 247

Les autres titres immobilisés sont constitués des actions propres rachetées pour couvrir certains plans d'options. Schneider Electric SE 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.

Depuis août 2014, conformément à la résolution adoptée lors de l'assemblée générale du 6 mai 2014, la société a procédé au rachat de 5 989 578 de ses propres actions pour un total de 370 millions d'euros. Ces actions propres n'ont pas été affectées à des plans d'actions de performance et ont donc été comptabilisées en autres titres immobilisés.

2.3 – Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)

Créances rattachées à des participations	31/12/2013	Augmentation	Diminution	31/12/2014
Brut	4 099 920	232 288	(373 724)	3 958 484
Provisions	-	-	-	-
NET	4 099 920	232 288	(373 724)	3 958 484

Au 31 décembre 2014, ce poste est constitué des deux prêts accordés à Schneider Electric Industries SAS pour un total de 3 100 millions d'euros dont 600 millions d'euros à échéance 2015 et 2 500 millions d'euros à échéance 2017, de trois prêts

accordés au cours des exercices 2011 et 2012 à Boissière Finance pour un montant total de 814 millions d'euros à échéance 2016 et 2022 et des intérêts courus pour un montant global de 44 millions d'euros.

Note 3 Autres créances

(en milliers d'euros)

Autres créances	31/12/2014	31/12/2013
Brut	116 695	43 800
Provisions	(226)	(226)
NET	116 469	43 574

Au 31 décembre 2014, les principaux mouvements sont liés à l'impôt Groupe constaté pour 58 millions d'euros, et aux crédits d'impôts pour 17 millions d'euros.



Note 4 Valeurs mobilières de placement

	31/12/2013		Augmentation	Diminution	31/12/2014	
	Nombre d'actions	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Nombre d'actions
<i>(en milliers d'euros)</i>						
Actions propres						
Brut	5 946 975	181 011	18 385	(36 770)	162 626	5 312 882
Provisions	-	-	-	-	-	-
Net	-	181 011	18 385	(36 770)	162 626	-
Sicav						
Brut	-	1 449 985	-	(1 449 985)	-	-
Provisions	-	-	-	-	-	-
Net	-	1 449 985	-	(1 449 985)	-	-
TOTAL NET	-	1 630 996	18 385	(1 486 755)	162 626	-

Les valeurs mobilières de placement sont constituées des actions propres détenues par la société afin de couvrir les plans à venir

d'actions de performance et, le cas échéant, d'options d'achat d'actions.

Note 5 Disponibilités Groupe

Elles sont essentiellement constituées par les avances de Schneider Electric SE, 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 1 million d'euros concerne principalement des charges constatées d'avance relatives aux frais d'assurances et frais sur les émissions de billets de trésorerie mentionnés en note 18.

6.2 – Frais d'émission des emprunts

(en milliers d'euros)

Frais d'émission des emprunts	31/12/2013	Augmentation	Diminution	31/12/2014
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	509	-	(134)	375
du 17/07/2006 sur 7,5 ans de 500 millions d'euros	1	-	(1)	-
du 08/10/2007 sur 8 ans de 600 millions d'euros	218	-	(213)	5
du 16/02/2007 sur 7 ans de 4 500 millions d'euros (crédit relais)	538	-	(526)	12
du 21/05/2008 sur 7 ans de 55 millions d'euros	44	-	(34)	10
du 21/05/2008 sur 7 ans de 129 millions d'euros	96	-	(69)	27
du 25/07/2008 sur 8 ans de 177 millions d'euros	41	-	(29)	12
du 20/03/2009 sur 9 ans de 250 millions d'euros	55	-	(14)	41
du 30/04/2009 sur 5 ans de 150 millions d'euros	45	-	(44)	1
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	362	-	(139)	223
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	236	-	(91)	145
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	1 071	-	(145)	926
du 01/07/2011 sur 3 ans de 300 millions de dollars	36	-	(36)	-
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	1 748	-	(386)	1 362
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	1 158	-	(229)	929
du 18/11/2011 sur 5 ans de 12 milliards de yens	186	-	(45)	141
du 08/12/2011 sur 5 ans de 10 milliards de yens	156	-	(37)	119
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	3 286	-	(323)	2 963
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	2 408	10	(286)	2 132
	12 193	10	(2 781)	9 422

6.3 – Primes de remboursement

(en milliers d'euros)

Primes de remboursement des obligations	31/12/2013	Augmentation	Diminution	31/12/2014
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	1 647	-	(432)	1 215
du 17/07/2006 sur 7,5 ans de 500 millions d'euros	23	-	(23)	-
du 08/10/2007 sur 8 ans de 600 millions d'euros	72	-	(70)	2
du 11/04/2008 sur 10 ans de 55 millions d'euros	3 315	-	(849)	2 466
du 11/04/2008 sur 10 ans de 125 millions d'euros	7 746	-	(1 983)	5 763
du 20/03/2009 sur 9 ans de 250 millions d'euros	16 106	-	(4 107)	11 999
du 30/04/2009 sur 5 ans de 150 millions d'euros	(839)	-	821	(18)
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	909	-	(348)	561
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	(1 698)	-	659	(1 039)
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	3 196	-	(432)	2 764
du 01/07/2011 sur 3 ans de 300 millions de dollars	33	-	(33)	-
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	3 135	-	(692)	2 443
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	2 667	-	(527)	2 140
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	1 477	-	(144)	1 333
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	1 452	-	(172)	1 280
	39 239	-	(8 332)	30 907

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 2012 avant affectation du résultat	2 222	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	2 248	6 992	1 196	(132)	-	10 303
Variation de capital	91	1 137	-	-	-	1 228
Affectation du résultat 2013	-	-	(132)	132	-	-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2013	-	(231)	(838)	-	-	(1 069)
Autre variation de la période	-	-	2	-	-	2
Résultat de l'exercice 2014	-	-	-	341	-	341
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	2 339	7 898	228	341	-	10 806

7.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2014 est de 2 338 764 568 euros représentés par 584 691 142 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Évolution du capital social

L'augmentation de capital social de 91 millions d'euros constatée sur l'exercice se décompose en :

- 69 millions d'euros d'augmentation de capital social liés à l'acquisition d'Invensys et qui a conduit à l'émission de 17 207 427 actions nouvelles ;
- 15 millions d'euros liés à l'augmentation de capital social réservée aux salariés qui a conduit à l'émission de 3 717 865 actions nouvelles ;
- 7 millions d'euros à la levée d'actions de performance, conduisant à l'émission de 1 807 827 actions nouvelles.

Actions propres

À la clôture, le total des actions propres détenues est de 13 296 614 pour un montant de net de 582 millions d'euros.

7.2 – Primes

Les primes d'émission ont augmenté sur l'exercice d'un montant de 906 millions d'euros dont 191 millions d'euros liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés, 918 millions d'euros liés à l'acquisition de la société Invensys, 28 millions d'euros liés aux levées d'actions de performance et 231 millions d'euros de prélèvement sur primes pour versement du dividende.

7.3 – Report à nouveau

Conformément à la troisième résolution de l'assemblée générale mixte du 6 mai 2014, le résultat déficitaire 2013 de 132 millions d'euros a été affecté en report à nouveau et, 838 millions d'euros ont été prélevés au titre des dividendes versés en 2014.

Note 8 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)

	31/12/2013	Augmentations	Diminutions	31/12/2014
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. En 2012, la société avait fermé l'ancien régime à tout nouvel entrant et 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 avait alors 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).

Dans le cadre de la première application de la recommandation ANC n°2013 02, la société a choisi de comptabiliser la totalité des écarts actuariels non reconnus et des coûts des services passés non amortis à la date d'ouverture de l'exercice du changement, soit au 1er janvier 2014, directement en report à nouveau en contrepartie du compte de créance rente AXA.

En conformité avec la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables n°2013-02, les impacts de la première application ont été les suivants :

- Comptabilisation au 1er janvier 2014 de la totalité des écarts actuariels accumulés et des coûts des services passés non amortis directement en report à nouveau. Cette mesure a généré une augmentation de la provision de 11,2 M€ (comptabilisés en capitaux propres par report à nouveau).
- Impact sur le compte de résultat 2014 : mali de 0,4M€ sur le résultat d'exploitation (non comptabilisation de l'amortissement de l'écart actuariel au 31/12/13 selon la méthode du corridor).



Note 9 Emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	Montant du capital		Intérêts	Échéance
	31/12/2014	31/12/2013		
Schneider Electric SE 2017	600 000	600 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SE 2014	-	500 000	4,50 % TF	17/01/2014
Schneider Electric SE 2015	600 000	600 000	5,375 % TF	08/01/2015
Schneider Electric SE 2017	125 000	125 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SE 2017	55 000	55 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SE 2016	150 244	177 565	Euribor + 0,60 % TV	25/07/2016
Schneider Electric SE 2015	150 000	150 000	5,375 % TF	08/01/2015
Schneider Electric SE 2017	250 000	250 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SE 2016	300 000	300 000	2,875 % TF	20/07/2016
Schneider Electric SE 2016	200 000	200 000	2,875 % TF	20/07/2016
Schneider Electric SE 2020	500 000	500 000	3,625 % TF	20/07/2020
Schneider Electric SE 2014	-	217 533	Libor + 0,49 % TV	01/07/2014
Schneider Electric SE 2018	750 000	750 000	3,75 % TF	12/07/2018
Schneider Electric SE 2019	500 000	500 000	3,50 % TF	22/01/2019
Schneider Electric SE 2016	86 070	86 374	0,849 % TF	18/11/2016
Schneider Electric SE 2016	68 856	69 099	0,84625 % TF	08/12/2016
Schneider Electric SE 2022	658 924	580 088	2,95 % TF	27/09/2022
Schneider Electric SE 2021	600 000	600 000	2,50 % TF	06/09/2021
	5 594 095	6 260 659		

TF : taux fixe.

TV : taux variable.

Schneider Electric SE 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 2014, 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 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, ramené à 150 millions d'euros par le remboursement en juin 2014 de 27 millions d'euros,
 - 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.

Durant l'exercice, la société a remboursé deux emprunts obligataires de 500 millions d'euros émis en juillet 2006 à son échéance du 17 janvier 2014 et 300 millions de dollars émis en juillet 2011 à échéance du 1^{er} juillet 2014.

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 2014, 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 112 millions d'euros contre 133 millions d'euros fin 2013.

Note 11 Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)

Emprunts et dettes financières	31/12/2013	Augmentation	Diminution	31/12/2014
Billets de trésorerie	1 205 000	6 007 800	(6 452 800)	760 000
Banques créditrices	375	-	(361)	14
Autres dettes	-	600 000	(600 000)	-
Net	1 205 375	6 607 800	(7 053 161)	760 014

Au cours de l'exercice 2014, il a été émis deux billets à ordre auprès de la BNP pour un montant de 600 millions d'euros remboursés à échéance du 21 octobre 2014 et 21 novembre 2014.

Tous les billets de trésorerie sont remboursables en 2015.

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	3 958 484	644 633	2 654 927	658 924
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	204	204	-	-
Autres créances	116 695	89 879	25 692	1 124
Valeurs mobilières de placement	162 626	-	162 626	-
Charges constatées d'avance	1 355	1 355	-	-
Dettes				
Emprunts obligataires	5 594 095	750 000	3 085 171	1 758 924
Emprunts auprès des établissements de crédit	184 000	-	184 000	-
Autres emprunts et assimilés	111 738	111 738	-	-
Dettes rattachées à des participations	13	-	13	-
Emprunts et dettes financières	760 014	760 014	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	436	436	-	-
Dettes fiscales et sociales	199 770	199 770	-	-
Autres dettes	15 837	5 812	-	10 025
Produits constatés d'avance	450	450	-	-

Note 13 Postes concernant des entreprises liées (à partir de 10 % de détention)

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	Montant net
Participations	5 599 974	5 485 704
Créances rattachées à des participations	3 958 036	3 958 036
Autres créances et créances clients	1 038	809
Disponibilités	7 483 127	7 483 127
Emprunts et dettes financières	-	-
Autres dettes et dettes fournisseurs	-	-
Charges :		
● Honoraires refacturés		-
Produits :		
● Refacturation des actions de performance gratuites		14 218
● Compensation financière – Marque Schneider Electric		442 000
● Dividendes		784
● Intérêts		67 509

Note 14 Résultat financier

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Dividendes reçus	784	10 378
Intérêts financiers nets	(127 240)	(157 803)
Autres	(4 249)	(4 146)
RÉSULTAT FINANCIER	(130 705)	151 571

Le dividende 2014 reçu par Schneider Electric SE provient de la filiale Muller.

Note 15 Résultat exceptionnel

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Plus/(Moins)-values de cession corporelles et financières	438 771	(3 397)
Provisions (Dotations)/Reprises	4	(8 362)
Autres produits et charges exceptionnels	8 677	(371)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	447 452	(12 130)

En 2014, la plus-value de cession de 442 millions d'euros correspond à la compensation facturée au titre de l'utilisation de la marque Schneider Electric à Schneider Electric Industries SAS.

Au 31 décembre 2014, une moins-value de cession de 18 millions d'euros a été réalisée sur les valeurs mobilières de placement d'actions propres des plans n°26 et n°27.

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 SE est la mère. Le produit net au titre de l'intégration fiscale s'élève à 83 millions d'euros en 2014, soit une diminution de 4 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Schneider Electric SE 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 2014 de 908 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 SE 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 SE détient des titres est non significatif.

17.2 – Cautions, avals et garanties

Engagements donnés

Contre-garantie de cautions données par des banques : néant

Avais et cautions donnés : 2 553 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 SE. Néanmoins, Schneider Electric SE 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
Schuldschein	129 000 000 EUR	21/05/2015	(5 680)	(1 966)
TOTAL			(5 680)	(1 966)

Note 18 Renseignements divers

18.1 – Effectif

L'effectif à la fin de l'exercice 2014 est de deux personnes.

18.3 – Éléments post-clôture

A la date d'approbation des comptes par le conseil d'administration, il n'y a pas d'événements significatifs postérieurs à la clôture

18.2 – Comptes consolidés

Schneider Electric SE est la tête de consolidation de son Groupe et présente de ce fait des comptes consolidés sous sa seule dénomination.



> 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 2014 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Schneider Electric SE, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes « Principes et méthodes comptables » et « Note 8.2 – Engagements pris en matière de retraites » de l'annexe aux comptes annuels qui exposent les incidences du changement de méthode comptable relatif à la comptabilisation des engagements de retraite.

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 Paris-La Défense et à Courbevoie, le 13 mars 2015

Les commissaires aux comptes

MAZARS
David Chaudat

ERNEST & YOUNG et Autres
Yvon Salaün

5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2014

Nombre de titres (en milliers d'euros)		Sociétés	Valeur d'inventaire
A. Participations significatives			
(valeurs d'inventaire supérieures à 5 millions d'euros)			
58 018 657	Schneider Electric Industries SAS		5 343 544
7 983 732	Actions propres Schneider Electric SE		419 194
			5 762 738
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			
			141 121
Total			5 904 951
Valeurs mobilières de placement			
5 312 882	Actions propres Schneider Electric SE		162 626
TOTAL			162 626



> 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 SE			
A. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)			
Schneider Electric Industries SAS 35, rue Joseph-Monier 92500 Rueil-Malmaison	928 299	7 585 915	100,00
Cofimines Place du Champs-de-Mars 5 Tour Bastion 1050 Bruxelles	96 884	42 339	99,84
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)	17 965	25 418	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 2014	Bénéfice ou perte (-) de l'exercice 2014	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2014
5 343 544	5 343 544	3 138 990	-	3 365 739	173 915	-
219 893	139 073	-	-	Société de portefeuille	126	-
15 288	1 038	-	-	-	-	784
-	-	-	-	-	-	-
130	53	-	-	-	-	-
21 249	2 049	-	-	-	(2 177)	-

> 7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années

Nature des indications	2014	2013	2012	2011	2010
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (<i>en milliers d'euros</i>)	2 338 765	2 247 832	2 221 668	2 195 772	2 175 672
Nombre d'actions émises	584 691 142	561 958 023	555 417 014	548 943 024	271 959 091
Nombre d'obligations convertibles en actions (<i>en milliers</i>)					
Nombre maximal d'actions futures à créer (<i>en milliers</i>) :					
• par conversion d'obligations					
• par exercice de droits de souscription et émissions d'actions	8 906	8 794	11 313	15 556	7 478
Résultat global des opérations effectives (<i>en milliers d'euros</i>)					
Chiffre d'affaires hors taxes	182	2 194	695	215	2 225
Revenus du portefeuille, intérêts et autres produits	104 963	135 866	533 420	1 652 422	833 865
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	(134 722)	(154 000)	170 417	1 345 453	506 204
Impôts sur les bénéfices	(181 865)	91 443	42 875	168 347	9 922
Résultat après impôts, amortissements et provisions	341 124	(132 771)	225 115	2 603 738	702 982
Résultat distribué ⁽¹⁾ hors précompte et avoir fiscal	1 122 607 ⁽²⁾	1 050 862	1 038 630	933 203	870 269
Résultat des opérations réduit à une action (<i>en euros</i>)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,61	(0,28)	0,50	4,79	2,61
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,58	(0,24)	0,41	4,74	2,58
Dividende attribué à chaque action (net)	1,92 ⁽²⁾	1,87	1,87	1,70	3,20
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2	2	2	2	2
Montant de la masse salariale de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)	1 039	996	1 641	4 549	4 262
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (<i>en milliers d'euros</i>)	653	459	1 963	1 170	3 936

(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 21 avril 2015.



Informations sur la société et son capital

1. Renseignements sur la société	270
2. Droits et obligations des actionnaires	271
3. Capital	273
4. Actionnariat	277
5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié	278
6. Plans d'attribution d'actions de performance et plans d'options	279
7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	285
8. Bourse	285
9. Politique d'information	287



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 une mention spécifique.

> 1. Renseignements sur la société

Schneider Electric SE est une société Européenne (Societas Europaea) à conseil d'administration (depuis le 18 juin 2014), de nationalité française, régie par le Règlement Européen (CE) n° 2157/2001 du conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (« Règlement SE »). Les questions non tranchées par celui-ci, sont gouvernées par les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes, ainsi que par les statuts. Les dispositions du Code de commerce relatives à la direction et à la gouvernance des sociétés anonymes sont applicables à la SE.

Le capital social de la société s'élève à 2 338 764 568 euros. Son siège social se situe au 35, rue Joseph-Monier, 92500 Rueil-Malmaison, téléphone 01 41 29 70 00.

Schneider Electric SE 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 1^{er} juillet 2031. Sa dénomination sociale a été successivement, Spie Batignolles, Schneider SA lors de sa fusion avec la société Schneider SA, intervenue en 1995, puis Schneider Electric SA en mai 1999 avant d'être Schneider Electric SE.

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.

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)

Ce paragraphe fait partie intégrante du Rapport du Président au conseil d'administration.

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 deuxième 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

Ce paragraphe fait partie intégrante du Rapport du Président au conseil d'administration.

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 1^{er} 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 2014 est de 2 338 764 568 euros représenté par 584 691 142 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées. Le nombre de

droits de vote attachés aux 584 691 142 actions composant le capital au 31 décembre 2014 est de 626 439 033.

Capital potentiel

Au 31 décembre 2014, le capital potentiel se décompose de la manière suivante :

- 2 464 650 actions au titre des plans d'options de souscription, plans 28 à 33 ;
- 6 441 462 actions au titre des plans d'actions gratuites ou de performance, plans 11 *bis* à 18 *bis*, portant sur des actions à émettre et sur des actions existantes ou à émettre dont la nature sera alors fixée ultérieurement ;

soit un total d'actions potentielles de 8 906 112.

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 2014 à 1,52 % 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 ;

En outre, l'assemblée générale du 6 mai 2014 a accordé au conseil d'administration :

- 1) 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 ;
- 2) 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 6 mai 2014 qui s'impute sur le plafond de la délégation visée en 1 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 quatre euros de valeur nominale chacune portant les mêmes droits que les actions anciennes et en conséquence ayant eu droit au dividende de l'exercice 2013.

Le conseil d'administration du 16 décembre 2014 a décidé des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,46 % 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 2015, les prix de souscription seront fixés à cette date.

Il sera proposé à l'assemblée générale qui doit se réunir le 21 avril 2015 (cf. pages 289 à 300) de renouveler l'ensemble des autorisations pour augmenter le capital ainsi que les autorisations pour réaliser des augmentations de capital réservées aux salariés.

	Montant nominal maximal de l'augmentation de capital autorisée	Nombre d'actions (en millions)	Date d'autorisation et limite de validité	Montant utilisé au 31/12/2014
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⁾	11,6	06/05/2014 05/07/2016	— ⁽⁴⁾
Actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe	1 % du capital ^{(5) (7)}	5,8	06/05/2014 05/11/2015	— ⁽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	0,52 % ⁽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 16 décembre 2014 a décidé des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,46 % du capital. Ces augmentations de capital réservées aux salariés adhérents ou non au Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE), sans opérations à effet de levier, interviendront en juin 2015 les prix de souscription seront fixés à cette date. L'augmentation de capital réservée aux adhérents au PEE s'imputera sur les montants des autorisations visées au I et II a). De même, que s'est imputé sur ces montants, une partie des augmentations de capital réalisées en 2014 en faveur des salariés et qui ont donné lieu à l'émission de 3,7 millions d'actions.

(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 31 mars 2014 a attribué 2,9 millions d'actions dans le cadre du plan d'intéressement long terme 2014. Le conseil d'administration du 16 décembre 2014 a prévu d'attribuer des actions de performance fin mars 2015 dans la limite de 2,9 millions d'actions environ (0,49 % du capital) au titre du plan d'intéressement long terme 2015.

(7) À la date de l'assemblée générale 2014, soit un capital de 2 318 millions d'euros.



Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2011, 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
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 ⁽¹⁾		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 ⁽²⁾		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 ⁽³⁾		561 958 023	2 247 832 092 euros
Augmentation en faveur des salariés	3 717 865		
Exercice d'options, de bons et création d'actions de performance	19 015 254		
CAPITAL AU 31/12/2014 ⁽⁴⁾		584 691 142	2 338 764 568 euros

(1) Augmentation du capital (20,1 millions d'euros) et des primes (194,7 millions d'euros).

(2) Augmentation du capital (25,9 millions d'euros) et des primes (195,5 millions d'euros).

(3) Augmentation du capital (26,1 millions d'euros) et des primes (208,5 millions d'euros).

(4) Augmentation du capital (90,9 millions d'euros) et des primes (1 137,1 millions d'euros).

Rachats d'actions

L'assemblée générale du 25 avril 2013 a autorisé la société à procéder à des rachats d'actions. Cette autorisation a été renouvelée par l'assemblée générale du 6 mai 2014.

Dans le cadre de ces autorisations, la société a racheté 5 989 578 actions propres sur l'exercice.

Vous trouverez ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions que l'assemblée générale du 21 avril 2015 est appelée à autoriser :

- nombre de titres et part du capital détenus directement et indirectement par Schneider Electric SE (au 27 février 2015) :
 - autodétention : 13 296 614 actions, soit 2,3 % du capital,
 - autocontrôle : 1 058 actions,
 - total : 13 297 672 actions, soit 2,17 % du capital ;
- répartition par objectifs des titres de capital détenus :
 - les 13 296 614 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 27 février 2015, de 58 479 552 actions Schneider Electric SE de 4 euros de nominal,
 - compte tenu des actions d'autocontrôle et d'autodétention au 27 février 2015, soit 13 297 672 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetées est de 45 181 880 soit 7,7 % du capital au 27 février 2015 ;
- prix maximal d'achat et montant maximal autorisé de fonds pouvant être engagés :
 - le prix maximal d'achat serait de 90 euros par action,
 - 5 262 220 260 euros ;
- durée du programme de rachat :
 - pour une période maximale de 18 mois, expirant le 20 octobre 2016 ;
- opérations effectuées dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale 2013 et renouvelé par l'assemblée générale 2014 entre le 1^{er} janvier 2014 et le 27 février 2015 :
 - opérations réalisées par la société :
 - nombre de titres achetés : 5 989 578,
 - nombre de titres transférés depuis le début du programme : 634 093.

> 4. Actionnariat

Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ⁽¹⁾

	31.12.2014				31.12.2013		31.12.2012	
	Capital	Nombre d'actions	Droits de vote	Nombre de droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
	%		%		%	%	%	%
Blackrock, Inc.	5,27	30 788 341	4,91	30 788 341	4,57	4,22	4,02	3,72
Capital Group Companies	4,16	24 332 316	3,88	24 332 316	5,44	5,01	7,50	6,93
Groupe CDC	3,24	18 959 002	5,97	37 413 092	3,42	6,18	3,66	6,46
Salariés	4,01	23 454 997	6,26	39 215 908	4,19	6,52	4,44	6,77
Autocontrôle	0,00	1 058	-	-	0,00	-	0,00	-
Autodétention	2,27	13 296 614	-	-	1,41	-	1,54	-
Public	81,04	473 858 814	76,85	481 391 704	85,54	80,99	82,86	78,40
TOTAL	100,00 %	584 691 142	100,00	626 439 033 ⁽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

À la connaissance de la société, hormis *Blackrock Inc.* 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
03/12/2014	BlackRock	4,98	4,66
22/10/2014	Capital Group Companies	4,98	4,66
19/09/2014	Capital Group Companies	5,32	4,98
28/07/2014	Capital Group Companies	5,36	5,01
21/05/2014	Capital Group Companies	5,38	4,97
19/05/2014	Capital Group Companies	5,43	5,01
19/03/2014	Capital Group Companies	5,41	4,99
06/03/2014	Capital Group Companies	5,42	5,00

Nantissement sur les actions de la société

29 384 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)	2014	2013	2012	2011	2010
Intéressement et participation	63,5	76,7	50,9	59,9	56,5

En 2014, près de 55 % du montant total de l'intéressement et de la participation ont été placés dans le fonds actionnariat Schneider Electric et près de 21 % 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 été réalisée en juillet 2014. Elle a donné lieu à la souscription de 3,6 millions d'actions.

Au 31 décembre 2014, les salariés du Groupe détiennent *via* les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou en direct, 23,4 millions d'actions Schneider Electric SE, soit 4,01 % du

capital et 6,26 % 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 : 38 % en France, 8 % aux États-Unis et 54 % à l'international. Environ 30 % des salariés sont actionnaires du Groupe. Ils sont répartis sur près de 60 pays.

Prime de partage des profits

En 2014, les salariés des entités françaises ont perçu une prime de 50 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.

Les plans sont mis en place par le conseil d'administration, lequel statue sur le rapport du comité des 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 2 846 bénéficiaires au titre de l'intéressement long terme 2013 et 3 222 au titre de l'intéressement long terme 2014.

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 11,8 % au titre de l'intéressement long terme 2014.

Caractéristiques des actions attribuées

Pour les plans France, (plans 13, 13 bis, 13 ter, 15, 15 bis, 17 et 17 bis) les périodes d'acquisition et de conservation sont chacune d'au moins deux ans.

Pour les plans à l'international (plans 11, 11 bis, 12, 14, 14 bis, 14 ter, 16, 16 bis, 18 et 18 bis) la période d'acquisition est de quatre ans. Il n'existe pas de période de conservation.

Le bénéfice des actions de performance 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 283).

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 281). 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.

Obligations de conservation applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Le conseil d'administration 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 SE 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 2014, la situation de M. Tricoire au regard des options et actions de performance est la suivante :

- (i) 359 081 options sont exerçables au titre des plans 28, 30, 31, 33 ;
- (ii) 110 000 actions sont en cours d'acquisition et soumises à conditions de performance au titre des plans 15, 16, 17, 18 ;
- (iii) 98 400 actions de performance, dont 50 000 ont été définitivement acquises au titre du plan 13 et seront disponibles à compter du 18 mars 2016 et 48 400 ont été définitivement acquises au titre du plan 10 et seront disponibles à compter du 19 mars 2015 ;
- (iv) 64 838 actions de performance définitivement acquises et disponibles au titre des plans 1, 3, 5 et 8.

M. Emmanuel Babeau

Au 31 décembre 2014, la situation de M. Babeau au regard des options et des actions de performance est la suivante :

- (i) 30 190 options sont exerçables au titre du plan 33 ;
- (ii) 50 000 actions sont en cours d'acquisition et soumises à conditions de performance au titre des plans 15 et 17 et ;
- (iii) 41 360 actions de performance, dont 22 000 actions ont été définitivement acquises au titre du plan 13 et seront disponibles à compter du 18 mars 2016 et 19 360 ont été définitivement acquises au titre du plan 10 et seront disponibles à compter du 19 mars 2015 .

Historique des plans d'options *

Plan	Date du plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Nombre d'options à l'origine	Prix d'exercice (en euros)	Conditions de performance	% atteint des objectifs	Options annulées par conditions de performance ⁽¹⁾	Options restant à lever au 31 décembre 2014 ⁽²⁾
28	21/12/2006	489	2 514 240	40,41	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	693 388
29	23/04/2007	43	166 300	48,21	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	65 398
30	19/12/2007	542	1 889 852	45,71	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2008 et 2009	-	887 952	380 578
31	05/01/2009	328	1 358 000	25,89	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	395 791
33	21/12/2009	391	1 652 686	37,68	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	-	929 495
		7 581 078	667 400			-	1 021 712	2 464 650

(*) Les données ci-dessus ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011 et de l'ajustement réalisé en mai 2014.

(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 2014)*

Plan	Date du plan	Type de plan ⁽¹⁾	Date d'expiration	Prix d'exercice (en euros) ⁽²⁾	Situation des plans au 31 décembre 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 2014
28	21/12/2006	S	20/12/2016	40,41	867 055	162 595	172 913	754	693 388
29	23/04/2007	S	22/04/2017	48,21	70 875	-	1 900	3 577	65 398
30	19/12/2007	S	18/12/2017	45,71	476 827	43 399	99 239	2 990	380 578
31	05/01/2009	S	04/01/2019	25,89	557 359	72 455	162 805	1 237	395 791
33	21/12/2009	S	20/12/2019	37,68	1 336 144	130 822	417 756	11 137	929 495
					3 308 230	409 271	854 613	11 033	2 464 650

(*) Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011 et de l'ajustement réalisé en mai 2014.

(1) S = plan d'options de souscription.

(2) Moyenne des 20 cours précédant l'attribution, sans décote ni surcote.

Situation des dirigeants mandataires sociaux⁽¹⁾, détaillée par plan (au 31 décembre 2014)*

28	Jean-Pascal Tricoire	162 595
30	Jean-Pascal Tricoire	23 399
31	Jean-Pascal Tricoire	72 455
33	Jean-Pascal Tricoire	100 632
33	Emmanuel Babeau	30 190

(*) Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011 et de l'ajustement réalisé en mai 2014.

(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.

Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2014)

Plan	Date du plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Nombre d'actions à l'origine	Période d'acquisition / de conservation	Période de conservation	Conditions de performance	% atteint des objectifs annulés ⁽¹⁾	Droits sociaux ⁽²⁾	Les dirigeants mandataires sociaux ⁽²⁾	Nombres d'actions définitivement attribuées en 2014	Cumul des droits annulés depuis l'attribution ⁽⁵⁾	Droits restants au 31 décembre 2014
11	17/12/2010	1 702	1 161 696	4 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	17 237	-	962 495	199 201	-
11 bis	26/06/2011	1	5 882	4 ans	-	<i>idem</i> plan 11	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	633 468	14 475	-
13 ter	27/07/2012	1	625	2 ans	2 ans	<i>idem</i> plan 13	100	-	-	625	-	-
14 et 14 bis ⁽⁴⁾	16/12/2011	2 029	1 386 800	4 ans	-	<i>idem</i> plan 13	100	-	-	875	170 556	1 215 369
14 ter	27/07/2012	1	1 500	4 ans	-	<i>Idem</i> 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	100	-	39 000	-	12 800	632 750
15 bis	24/10/2013	3	4 500	2 ans	2 ans	<i>idem</i> plan 15	100	-	-	-	-	4 500
16	28/03/2013	2 207	1 844 830	4 ans	-	<i>idem</i> plan 15	100	-	35 000	800	127 925	1 716 105
16 bis	24/10/2013	15	19 600	4 ans	-	<i>idem</i> plan 15	100	-	-	-	-	19 600
17	31/03/2014	719	714 480	2 ans	2 ans	50 % des actions/100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2014 et 2015 ⁽³⁾ , taux moyen du ROCE sur les exercices 2014 et 2015 et niveau du baromètre Planète & Société	-	-	44 000	-	1 900	712 580
17 bis	28/10/2014	1	500	2 ans	2 ans	<i>Idem</i> plan 17	-	-	-	-	-	500
18	31/03/2014	2 504	2 177 320	4 ans	-	<i>Idem</i> plan 17	-	-	42 000	300	94 800	2 082 220
18 bis	28/10/2014	15	30 900	4 ans	-	<i>Idem</i> plan 17	-	-	-	-	200	30 700
		8 661 976						17.331	232.000	1.598.563	621.951	6.441.462

(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) Excluant les droits créés en cas de décès ou invalidité.





Situation des dirigeants mandataires sociaux⁽¹⁾, détaillée par plan d'actions (au 31 décembre 2014)

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 ⁽²⁾
3	Jean-Pascal Tricoire	6 750 ⁽²⁾
5	Jean-Pascal Tricoire	22 500 ⁽²⁾
8	Jean-Pascal Tricoire	25 000 ⁽²⁾
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
17	Jean-Pascal Tricoire	18 000
17	Emmanuel Babeau	26 000
18	Jean-Pascal Tricoire	42 000

(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.

(2) Date de disponibilité des actions de performance : 20 décembre 2011 pour le plan 1, 18 décembre 2012 pour le plan 3, 22 février 2014 pour le plan 5, 20 août 2014 pour le plan 7 et 22 février 2014 pour le plan 8.

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 2014 dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	163 249	37,66 €	28-30-31-33

Actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires

	Nombre	Plans
Actions consenties au titre de l'année 2014 (attribution du plan annuel du 31 mars 2014)	212 500	18

> 7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Ce paragraphe fait partie intégrante du Rapport du Président au conseil d'administration.

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; certains emprunts comportant des clauses de changement de contrôle (cf. page 40) ;
- s'agissant des restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote, présentées en page 272 : 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 SE 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)	Capitaux échangés (en millions d'euros)	Plus haut ⁽¹⁾	Plus bas ⁽¹⁾	Nombre de séances de quotation
2013	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	63,70	57,89	20
2014	Janvier	38 412	2 401	65,92	58,68	22
	Février	34 311	2 157	66,13	58,50	20
	Mars	39 978	2 552	66,10	60,27	21
	Avril	28 479	1 872	69,00	62,84	20
	Mai	30 875	2 095	70,65	65,41	21
	Juin	28 755	2 011	72,22	68,30	21
	Juillet	34 010	2 274	69,70	63,03	23
	Août	32 422	2 039	65,47	60,28	21
	Septembre	33 626	2 115	66,00	59,56	22
	Octobre	53 082	3 074	63,14	52,59	23
	Novembre	30 672	1 937	66,42	60,97	20
	Décembre	41 823	2 553	66,20	56,05	21
TOTAL 2014		426 445	27 080	72,22	52,59	255
2015	Janvier	51 163	3 242	69,00	56,52	21
	Février	32 167	2 232	72,20	66,32	20

Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext

(1) En cours de séance

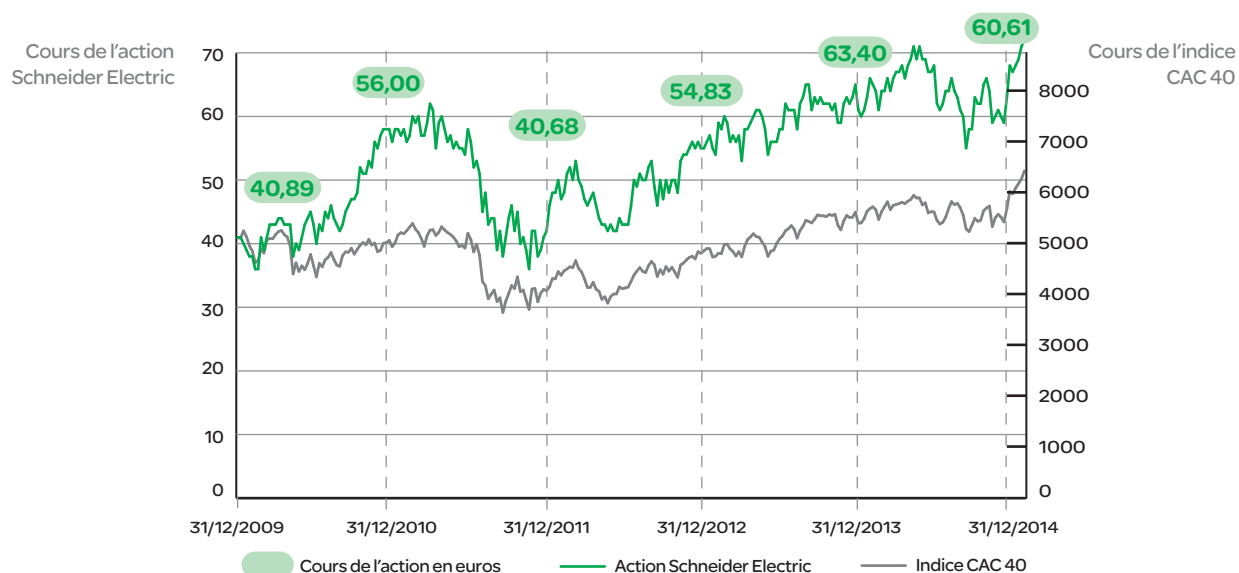
Historique sur cinq ans



	2014	2013	2012	2011	2010
	2014	2013	2012	2011	2010
Moyenne journalière des transactions à la Bourse de Paris :					
• en nombre de titres (en milliers)	1 672,33	1 439,54	1 886,81	2 316,01	2 462,57
• en millions d'euros	106,20	84,70	89,36	115,78	108,23
Cours extrêmes en Bourse (en euros) :					
• plus haut	72,22	66,99	56,37	61,83	60,00
• plus bas	52,59	52,49	39,40	35,00	36,00
Dernier cours de l'année (en euros)	60,61	63,40	54,83	40,68	56,00
Rendement global de l'action (en %)	3,09	2,95	3,41	4,18	2,86

Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext (donnée historique retraitée pour prendre en compte la division par 2 du nominal de l'action au 2 septembre 2011).

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



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 260 et 261).

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'Actionariat.
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

Le comité est la voix des actionnaires individuels de Schneider Electric. Sa diversité géographique et professionnelle représente la diversité de l'actionariat individuel du Groupe. Il est composé d'au plus huit membres volontaires désignés par Schneider Electric.

Le comité se réunit 3 à 4 fois par ans pour échanger et faire des propositions pour renforcer la stratégie du Groupe en matière d'actionariat individuel (amélioration des supports de communication et définition des actions à mener). Le comité joue aussi un rôle lors de l'Assemblée Générale : un des ses membres ouvre la séance de questions-réponses avec le PDG.

Documentation

La société met à disposition de ses actionnaires :

- le Rapport Annuel et la plaquette annuelle ;
- un guide de l'actionnaire ;
- des lettres aux actionnaires ;
- des informations sur les résultats financiers, la gouvernance d'entreprise et des mises à jour sur la stratégie au travers de communiqués de presse dédiés, disponibles sur le site du Groupe : www.schneider-electric.com/finance/fr





Assemblée générale

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires	290
2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration (pour la période de mai à décembre 2014)	301
3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant	302
4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes	309
5. Projet des résolutions	317
Annexe aux résolutions	326

> 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 2014 tels qu'ils vous sont présentés et qui se traduisent par un résultat bénéficiaire de 341,12 millions d'euros.

Approbation des comptes consolidés – deuxième résolution

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes consolidés de l'exercice 2014 tels qu'ils vous sont présentés et qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 1 941 millions d'euros.

Distribution : affectation du résultat, prélèvement sur les primes d'émission et fixation d'un dividende de 1,92 euro par action – troisième résolution

Nous vous proposons de fixer la distribution à **1,92 euro par action** de quatre euros de nominal. Ce dividende représente un taux de distribution de 56,4 % du résultat net part du Groupe. Il sera versé le **5 mai 2015** aux 584 691 142 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2014 composant le capital au 31 décembre 2014, étant précisé que les actions autodétenues par la société au jour du détachement du coupon ne percevront pas le dividende.

Ce dividende résultera de la répartition du bénéfice distribuable qui compte tenu :

- (i) du bénéfice de l'exercice qui s'élève à 341 123 875,33 euros ; et
 - (ii) de l'imputation du report à nouveau négatif de 15 003 792,00 euros qui sera ramené à zéro ;
- s'élève à 326 120 083,33 euros.

Le montant total de la distribution sera porté à 1 122 606 992,64 euros par un prélèvement de 796 486 909,31 euros sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand, votre société ayant maintenu, en 2014, sa politique de renforcement des fonds propres de sa filiale, Schneider Electric Industries SAS.

Le dividende sera versé le 5 mai 2015, selon le calendrier suivant :

Détachement du coupon	Jeudi 30 avril 2015
Date d'arrêté des positions	Lundi 4 mai 2015
Date de mise en paiement du dividende	Mardi 5 mai 2015

Au plan fiscal, pour les personnes physiques domiciliées en France, il est précisé que la distribution de 1,92 euro par action est soumise à deux régimes de taxation distincts :

- (i) à hauteur de 0,56 euro, le dividende est constitutif d'un revenu distribué. À ce titre, il fera l'objet de prélèvements sociaux à hauteur de 15,5 %, calculés sur le montant brut. Il sera obligatoirement soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu. Son montant sera 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. Il fera 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 2016 au titre des revenus perçus en 2015. 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 ;

- (ii) à hauteur de 1,36 euro, la distribution est constitutive d'un remboursement d'apport. À ce titre, elle est non imposable au titre de l'impôt sur le revenu, en application de l'article 112-1° du Code général des impôts, car tous les bénéfices et réserves autres que la réserve légale ont été auparavant répartis.

Pour toute précision supplémentaire quant au régime fiscal applicable, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels.

Les dividendes mis en paiement par Schneider Electric SA, au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	2011	2012	2013
Dividende net versé par action	1,70	1,87	1,87

Conventions réglementées des articles L. 225-38 de L. 225-42-1 – de la quatrième à la sixième résolutions

Nous vous demandons d'approuver les conventions et engagements réglementés présentés dans le Rapport spécial des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-40. Ces conventions portent notamment sur la rémunération de l'administrateur référent, sur une modification du statut de M. Jean-Pascal Tricoire et sur le renouvellement de celui de M. Emmanuel Babeau du fait de sa renonciation au contrat de travail qui le liait avec Schneider Electric Industries SAS (SEISAS).

Par la **quatrième résolution**, nous vous demandons d'approuver la convention fixant à 250 000 euros annuels hors taxe la rémunération de M. Léo Apotheker au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent, étant précisé que M. Apotheker en tant qu'administrateur perçoit également des jetons de présence qui se sont élevés, pour 2014, à 109 000 euros. Par ailleurs, il est prévu que M. Apotheker puisse utiliser pour l'exercice de ses fonctions, les moyens de la Direction Générale et avoir recours ainsi aux services d'une assistante, utiliser un bureau au siège de la société ainsi que les voitures de la Direction Générale du Groupe avec les services d'un chauffeur.

Au titre de cette même résolution, nous vous demandons également de prendre acte de la poursuite au cours de l'exercice 2014 des conventions et accords régissant le statut de M. Jean Pascal Tricoire et celui de M. Emmanuel Babeau. Le statut de M. Tricoire a été renouvelé et amendé par le conseil d'administration des 25 avril, 18 & 19 juin et 24 octobre 2013 afin d'être rendu conforme aux nouvelles recommandations du Code AFEP/MEDEF. Il a été approuvé par l'assemblée générale du 6 mai 2014. Le statut de M. Emmanuel Babeau a été adopté par les conseils d'administration des 18 & 19 juin et 24 octobre 2013, puis approuvé par l'assemblée générale du 6 mai 2014.

Aux termes de leurs statuts respectifs, présentés en détail aux pages 158 à 159, MM. Tricoire et Babeau :

- bénéficient du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et de SEISAS couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès et, sous réserve de conditions de performance, de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès applicable aux dirigeants de Schneider Electric ainsi que des polices Groupe d'assurance individuelle accidents ;
- sont liés par un engagement de non concurrence d'une durée d'un an en cas de départ du Groupe, rémunéré à hauteur de 60 % de la rémunération cible (fixe et variable cible) pour M. Tricoire et, pour M. Babeau, 50 % de la rémunération versée (fixe et variable) annuelle portée à 60 % en cas de licenciement ;
- bénéficient sous réserve de conditions de performance d'une indemnité de départ contraint, plafonnée à deux fois la moyenne arithmétique de leur rémunération (fixe et variable) annuelle effective sur les trois dernières années, dont seraient déduites, le cas échéant, les indemnités de non-concurrence visées 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 eux. M. Babeau étant titulaire d'un contrat de travail, il a droit en cas de licenciement aux indemnités conventionnelles ou légales de

licenciement qui s'imputeront, le cas échéant, sur l'indemnité de départ contraint visée ci-avant ;

- conservent en cas de départ contraint, et sous réserve de conditions de performance, le bénéfice des options d'actions et des actions gratuites ou de performance non encore définitivement acquises ; et
- bénéficient des régimes de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) ancien et nouveau des dirigeants du Groupe mis en place respectivement en 1995 et 2012 ainsi que, concernant M. Babeau, des régimes supplémentaires de retraite des dirigeants du Groupe à cotisations définies.

Cependant, votre conseil d'administration, conformément aux nouvelles dispositions du Code de commerce a revu les conventions et engagements réglementés conclus au cours d'exercices antérieurs rappelés ci-dessus. Il a relevé, en ce qui concerne, les régimes de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) ou « retraite chapeau », la charge devenue extrêmement élevée de ces régimes liée à la volonté du législateur français d'accroître significativement leur coût. Il a, ainsi, noté que, selon le cabinet Towers Watson, expert indépendant auditionné par le comité de gouvernance et des rémunérations, à la suite des dernières dispositions de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2015, qui a augmenté les prélèvements obligatoires sur les régimes article 39, les pensions des deux dirigeants mandataires sociaux représenteraient, au jour de la liquidation de leurs droits à retraite (en supposant que ce jour soit celui de leur 62 ans), une charge de près de 44 millions d'euros dans les comptes de la société dont 18 millions d'euros au titre des prélèvements obligatoires. En conséquence, le conseil d'administration a décidé de supprimer cet avantage consenti aux deux dirigeants mandataires sociaux. Cette décision se traduira par une reprise de provision de 17 millions d'euros dans les comptes de l'exercice 2015. Pour les autres dirigeants français qui en bénéficient, il a demandé à la Direction Générale du Groupe d'étudier les modalités d'une réforme ou d'une suppression.

Toutefois, les régimes article 39 de 1995 et de 2012 prévoient en cas de décès le versement d'une rente au conjoint survivant à compter de la date du décès, et en cas d'invalidité, le versement d'une rente à compter de l'âge de 60 ans. Le conseil d'administration a décidé de maintenir ces avantages. En conséquence, il a prévu :

- qu'en cas de décès des intéressés avant leur retraite, ou s'ils ont quitté l'entreprise, pour cause d'invalidité ou de révocation de mandat après 55 ans sans reprise d'activité, le conjoint survivant aura droit à une rente viagère égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours des trois années précédant la date du décès, déduction faite de la rente théorique qui pourrait être obtenue à partir des rémunérations complémentaires qui auront été versées ;
- qu'en cas d'invalidité des intéressés, entraînant la cessation de toute activité professionnelle, ils auront droit à une rente (réversible au conjoint survivant à 60 %) à compter de leur retraite égale à 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours des trois années précédant la date d'invalidité, minorée de 1,25 % par trimestre manquant pour obtenir une retraite à taux plein et déduction faite de la rente théorique qui pourrait être obtenue aux conditions assurantielles au moment de l'invalidité.

En conséquence par la **cinquième résolution**, nous vous demandons d'approuver les amendements au statut de M. Jean-Pascal Tricoire, rappelé ci-dessus, amendements qui prévoient :

- (i) que M. Tricoire perd le bénéfice des régimes de retraite à prestations définies (article 39) de 1995 et de 2012 des dirigeants français du Groupe ;
- (ii) que M. Tricoire conserve le bénéfice d'une rente au profit du conjoint survivant en cas de décès et d'une rente d'invalidité, telles que présentées ci-dessus, au cas où ces risques interviendraient avant sa retraite ;
- (iii) que par ailleurs, les indemnités de prévoyance complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès dont pourrait bénéficier M. Tricoire seront calculées sur la base de sa rémunération globale (fixe/variable et complément annuel).

Conformément aux dispositions du Code de commerce, les droits relatifs à la prévoyance sont subordonnés à l'atteinte de l'un ou de 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.

La **sixième résolution**, porte sur le statut de M. Emmanuel Babeau.

M. Emmanuel Babeau bénéficiait des régimes article 39 dans le cadre de son contrat de travail avec SEISAS. Il a donc accepté de démissionner de ce contrat de travail afin de rendre effective la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 de supprimer aux dirigeants mandataires sociaux le bénéfice du régime de l'article 39. En conséquence, le conseil d'administration a décidé de réitérer les autres éléments de son statut (régime de prévoyance, indemnité de départ contraint et indemnité de non-concurrence), qu'il tenait de son contrat de travail avec SEISAS, qui étaient à la charge de SEISAS, comme étant désormais à la charge de Schneider Electric SE, sous réserve des ajustements mentionnés ci-après.

En conséquence, nous vous demandons d'approuver la réitération du statut de M. Babeau qui prévoit qu'il :

- 1°) bénéficie du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, et a droit à la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès ainsi qu'à la couverture des polices individuelles accidents Groupe et bénéficie du droit à une rente au profit du conjoint survivant en cas de décès et d'une rente d'invalidité, telles que présentées ci-dessus, au cas où ces risques interviendraient avant sa retraite. Il est précisé que la base de calcul des indemnités de prévoyance complémentaire sera sa rémunération globale (fixe, variable et complément annuel). Ces droits et indemnités de prévoyance ou de couverture complémentaire sont soumis à conditions de performance. Ils sont subordonnés 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 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 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,
- (iii) révocation, non-renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de Directeur général délégué 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. 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 : 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 également prévu que l'Indemnité Départ Contraint ne sera pas due si la révocation ou la démission sollicitée de M. Babeau est motivée par une faute pouvant être qualifiée de lourde ou de grave au regard des critères retenus par la jurisprudence ;

3°) est soumis à un accord de non-concurrence, étant précisé que 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 cible autorisée. 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.

Dans tous les autres cas (Départ Contraint, démission ne remplissant pas les conditions ci-dessus...), le conseil 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.

Nous vous rappelons que, par ailleurs, M. Babeau, bénéficie – en vertu d'une décision approuvée par l'assemblée générale du 6 mai

2014 – du droit de conserver, sous condition de performance et uniquement en cas de départ contraint ne faisant pas suite à une faute grave ou lourde, l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées.

Par rapport à son précédent statut, outre la perte du bénéfice de l'article 39, M. Babeau perd principalement le bénéfice pour l'avenir des régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 83), le bénéfice des indemnités conventionnelles ou légales de licenciement ainsi que les droits à l'assurance chômage.

Nous vous informons que pour tenir compte du fait que désormais, les dirigeants mandataires sociaux doivent faire leur affaire personnelle de leur retraite supplémentaire, votre conseil d'administration a décidé, d'une rémunération complémentaire qui a deux composantes : un complément annuel et un complément exceptionnel lequel représente un capital d'amorçage pour la constitution de leur retraite supplémentaire. Il est précisé que M. Tricoire et M. Babeau se sont chacun engagés à reverser cette rémunération complémentaire en numéraire dans des supports d'investissement long terme dédiés au financement de leur retraite supplémentaire :

- pour M. Tricoire, le complément annuel comprend une part fixe de 182 000 euros et une part variable cible de 130 % (qui pourra varier entre 0 et 260 % de la part fixe), qui sera versée au titre de l'exercice 2015. Le complément exceptionnel est de 2,15 millions d'euros et de 39 000 actions gratuites dont le *vesting* s'étalera sur une période comprise entre 2017 et 2019 et qui seront indisponibles jusqu'en 2020. Ces actions représentent une valeur en IFRS de 2,15 millions d'euros ;
- pour M. Babeau, le complément annuel comprend une part fixe de 124 000 euros et une part variable cible de 100 % (qui pourra varier entre 0 et 200 % de la part fixe), qui sera versée au titre de l'exercice 2015. Le complément exceptionnel est 870 000 euros et de 7 750 actions gratuites dont le *vesting* s'étalera sur une période comprise entre 2017 et 2018 et qui

seront indisponibles jusqu'en 2020. Ces actions représentent une valeur en IFRS de 430 000 euros.

Dans la définition de cette rémunération complémentaire, votre conseil d'administration a veillé à son alignement sur l'intérêt des actionnaires. Le capital d'amorçage est versé, en grande partie, en actions de l'entreprise soumises à une période d'acquisition/conservation de cinq ans et comporte ainsi un élément de rétention de dirigeants. En outre, la rémunération annuelle complémentaire est fonction de critères de performance, puisqu'elle comprend une part variable définie à partir des objectifs Groupe et des objectifs personnels retenus pour la détermination de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux.

Pour les intéressés, les décisions du conseil d'administration relatives à la suppression de leur régime de retraite chapeau article 39 et à l'autorisation d'une rémunération complémentaire, conduisent à réduire de moitié (52 %) la valeur brute de ce qu'ils auraient perçu de ce régime, si celui-ci avait été maintenu.

En laissant à ces derniers le soin de se constituer leur propre retraite supplémentaire, Schneider Electric s'aligne sur une pratique des groupes multinationaux d'origine anglo-saxonne.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations individuelles Groupe 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 des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2014 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.

Par la **septième résolution**, vous êtes invités à donner un avis favorable sur les éléments de la rémunération 2014 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 des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice clos

	Montants soumis au vote	Description
1°) Part fixe	950 000 €	Rémunération fixe brute annuelle de 950 000 € du 1 ^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2014 fixée par le conseil d'administration du 19 février 2014.
2°) Part variable annuelle	1 500 000 €	La part variable cible est de 120 % de la rémunération fixe, la part variable de la rémunération de M. Tricoire pouvant varier de 0 à 240 % en fonction de l'atteinte des objectifs. La part variable cible était de 110 % en 2013 et a ainsi été augmentée pour renforcer : • la variabilité de la rémunération totale de M. Tricoire en lien avec la performance de l'entreprise, notamment suite à l'extension significative du périmètre de Schneider Electric avec l'acquisition d'Invensys, et • le positionnement de M. Tricoire 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. Le conseil d'administration du 18 février 2015 a fixé la part variable 2014 versée en mars 2015 à 157,9 % de la part fixe. Cette réalisation se décompose comme suit : 1) au titre des critères Groupe (70 %), la part variable s'est élevée à 94,4 % de la part fixe ; Les critères Groupe comprennent : • une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (15 %), d'EBITA ajusté (15 %) et de génération de cash (15 %) ; • une composante critères alignés sur le programme d'entreprise <i>Connect</i> et sur la responsabilité sociale et environnementale (25 %), appréciés à travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients, au développement des services, au développement et au plan de succession des talents clés ainsi qu'à l'évolution du baromètre Planète & Société ; 2) au titre des objectifs individuels (30 %), qui sont des objectifs précis, et autant que possible quantifiés, le conseil a fixé la part variable à 63,5 % de la part fixe après avoir relevé que les objectifs ont été atteints et dépassés.
3°) Actions de performance	1 002 780 € pour 18 000 actions de performance selon la valorisation IFRS	• Ces 18 000 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan France, à M. Tricoire, en sa qualité de Président du conseil d'administration de Schneider Electric SE.
	2 167 200 € pour 42 000 actions de performance selon la valorisation IFRS	• Ces 42 000 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.

Montants soumis au vote	Description
	100 % de ces actions de performance sont soumises à conditions de performance : 70 % 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 2013) sur les exercices 2014 et 2015 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 2014/2015, il n'est pas divulgué pour ne pas interférer avec les objectifs annuels communiqués au marché ; 15 % des actions sont conditionnées par l'atteinte de résultats sur le ROCE en ligne avec l'objectif de revenir en deux ans à un niveau de ROCE comparable à celui antérieur à l'acquisition d'Invensys. Le ROCE est défini comme le rapport entre l'EBITA ajusté après impôts et la moyenne des capitaux employés ; 15 % des actions sont conditionnées à la progression de l'index du "baromètre Planète & Société" à fin 2015 selon les modalités suivantes : 0 % si l'index est inférieur ou égal à 8, 100 % si l'index est supérieur ou égal à 9, 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 fois sa rémunération fixe annuelle. Le pourcentage du capital représenté par l'attribution à M. Tricoire est de 0,01 %. Date d'autorisation de l'assemblée générale : 25 avril 2013 Numéro de la résolution : 16° Date de la décision d'attribution par le conseil d'administration : 31 mars 2014.
4°) Jetons de présence 0 €	M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence.
5°) Avantages de toute nature 1 404 €	Il s'agit de l'abondement versé aux souscripteurs à l'augmentation de capital réservée aux salariés. Autorisation du conseil d'administration du 19 février 2014

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 2014). Décision du conseil des 18 & 19 juin 2013 Date d'approbation par l'assemblée générale : 6 mai 2014 (5° résolution)
Indemnité de non-concurrence 0 €	M. Tricoire pourra bénéficier d'indemnités de non-concurrence pendant une durée d'un an plafonnée à 6/10° 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 2014). Décisions du conseil de 2009, 2012, 18 & 19 juin 2013 Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2009, 2012 et 6 mai 2014 (4° résolution)
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 2014. Décisions du conseil de 2009, 2012 et 18 & 19 juin 2013 Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2009, 2012 et 6 mai 2014 (4° résolution)

M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques

I – Éléments des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice clos

	Montants soumis au vote	Description
1°) Part fixe	550 000 €	Rémunération fixe brute annuelle de 550 000 € du 1 ^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2014 fixée par le conseil d'administration du 19 février 2014
2°) Part variable annuelle	726 000 €	La part variable cible est de 100 % de la part fixe ; cette part pouvant varier de 0 à 200 % en fonction de l'atteinte des objectifs. La part variable cible de la rémunération de M. Babeau a été augmentée de 90 % pour 2013 à 100 % pour 2014 pour renforcer : - la variabilité de la rémunération en lien avec la performance de l'entreprise, notamment suite à l'extension significative du périmètre de Schneider Electric avec l'acquisition d'Invensys, et - son positionnement par rapport au marché des Directeurs Financiers Directeurs généraux délégués des entreprises du CAC40, ainsi qu'au marché des Directeurs Financiers d'entreprises internationales (américaines et européennes) du secteur d'activités du Groupe définies à partir d'un panel. Le conseil d'administration du 18 février 2015 a fixé la part variable 2014 de la rémunération de M. Babeau, versée en mars 2015, à 132 % de la rémunération fixe. Cette réalisation se décompose comme suit : 1) au titre des critères Groupe (70 %), la part variable s'est élevée à 78 % de la part fixe ; Les critères Groupe comprennent : - une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (15 %), d'EBITA ajusté (15 %) et de génération de cash (15 %) ; - une composante critères alignés sur le programme d'entreprise <i>Connect</i> et sur la responsabilité sociale et environnementale (25 %), appréciés à travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients, au développement des services, au développement et au plan de succession des talents clés ainsi qu'à l'évolution du baromètre Planète & Société ; 2) au titre des objectifs individuels (30 %), qui sont des objectifs précis, et autant que possible, quantifiés, le conseil a fixé la part variable à 54 % de la part fixe après avoir relevé que les objectifs ont été atteints et dépassés.
3°) Actions de performance	1 448 460 € pour 26 000 actions de performance selon la valorisation IFRS	Ces 26 000 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 : 70 % 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 2013) sur les exercices 2014 et 2015 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 <i>Connect</i>. L'objectif de marge opérationnelle étant fondé sur une moyenne sur la période 2014/2015, il n'est pas divulgué pour ne pas interférer avec les objectifs annuels communiqués au marché ; 15 % des actions sont conditionnées par l'atteinte de résultats sur le ROCE en ligne avec l'objectif de revenir en deux ans à un niveau de ROCE comparable à celui antérieur à l'acquisition d'Invensys. Le ROCE est défini comme le rapport entre l'EBITA ajusté après impôts et la moyenne des capitaux employés ; 15 % des actions sont conditionnées à la progression de l'index du « baromètre Planète & Société » à fin 2015 selon les modalités suivantes : 0 % si l'index est inférieur ou égal à 8, 100 % si l'index est supérieur ou égal à 9, avec une progression linéaire entre les deux points.

Montants soumis au vote	Description
	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 fois sa rémunération fixe annuelle. Le pourcentage du capital représenté par l'attribution à M. Babeau est de 0,004 %. Date d'autorisation de l'assemblée générale : 25 avril 2013 Numéro de la résolution : 16° Date de la décision d'attribution par le conseil d'administration : 31 mars 2014.
4°) Jetons de présence	N/A
5°) Avantages de toute nature	1 404 € M. Babeau a bénéficié de l'abondement versé aux salariés souscripteurs à l'augmentation de capital réservée aux salariés. 7 771 € M. Babeau a bénéficié de l'intéressement, de la participation et de la prime de partage des profits. 8 745 € M. Babeau bénéficie d'une voiture de fonction. Autorisations du conseil d'administration: 19 février 2014.

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 2014). Décision du conseil des 18 & 19 juin 2013 Date d'approbation par l'assemblée générale : 6 mai 2014 (6° résolution)
Indemnité de non-concurrence 0 €	M. Babeau pourra bénéficier d'indemnités mensuelles de non-concurrence égales à 5/10° de sa rémunération brute (moyenne mensuelle de base et du bonus versé au cours des 12 derniers mois de présence) portée à 6/10e en cas de licenciement (cf. chap. 3-7 du Document de Référence 2014). Date de la décision du conseil : 18 & 19 juin 2013 Dates d'approbation par l'assemblée générale : 6 mai 2014 (4° résolution)
Régime de retraite supplémentaire 0 €	M. Babeau bénéficie du régime de retraite supplémentaire des dirigeants du Groupe, soumis au régime français de Sécurité sociale, 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 géré par Malakoff-Médéric jusqu'au 1^{er} juillet 2014 et par Cardif depuis cette date. Cf. chap. 3-7 du Document de Référence 2014. Décisions du conseil : 2009, 2012, 18 & 19 juin 2013 Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2010, 2012 et 6 mai 2014 (4° résolution)

Composition du conseil d'administration – de la neuvième à la douzième résolutions

Nous vous rappelons que les mandats de Mme Betsy Atkins, MM. Jeong KIM et Gérard de la Martinière viennent à échéance à l'issue de l'assemblée générale.

Votre conseil travaille à sa « régénération » avec l'objectif d'accroître, son internationalisation, sa féminisation et de faire entrer des compétences nouvelles (notamment digitisation et technologie et marketing), qui en outre rajeuniraient sa composition avec l'objectif d'un format plus resserré. Trois mandats arrivent à échéance en 2015 et sept mandats en 2016.

Aussi votre conseil vous propose cette année de faire entrer en son sein une compétence nouvelle en la personne de M. Gregory Spierkel, qui apportera au conseil son expérience à l'international, son expertise en matière de *supply chain* dans un environnement digital et sa très bonne connaissance des technologies de l'information. Votre conseil vous propose également de renouveler Mme Atkins et M. Kim, pour une durée de quatre ans, et M. de La Martinière, conformément aux dispositions statutaires, pour une durée de deux ans.

M. Gregory Spierkel, a été nommé par le conseil d'administration en qualité de censeur le 28 octobre 2014. M. Spierkel, 58 ans, de nationalité canadienne, a été l'ancien Directeur général de la



société américaine Ingram Micro Inc. Administrateur de MGM Resorts International (membre des comités d'audit et des rémunérations), M. Spierkel est également administrateur de PACCAR Inc. (Président du comité des rémunérations et membre du comité d'audit). Il est également membre de l'*Advisory Board* de la Merage School of Business auprès de l'Université de Californie (Irvine).

Après avoir commencé sa carrière chez Bell Canada (développement commercial et produits), puis Nortel Inc. (*market research*), M. Spierkel a rejoint le Groupe Mitel Telecom, puis Mitel Corp où il a exercé les fonctions de Président Amérique du Nord et Président des ventes et du marketing. Il rejoint en 1997 Ingram Micro en qualité de *Senior Vice President* et Président de Ingram Micro Asie Pacific. Il est ensuite devenu *Executive VP* et Président de Ingram Micro Europe avant d'être nommé Président d'Ingram Micro Inc. en 2004 puis CEO en 2005, fonction qu'il a exercée, en parallèle avec ses fonctions d'administrateur de la société jusqu'à son départ en 2012. Depuis lors, M. Spierkel assure des missions de conseil auprès d'entreprises de *private equity* investissant dans le secteur IT.

M. Spierkel est titulaire d'un *Bachelor of Commerce degree* de l'Université de la Carleton University (Ottawa), d'un *Master Degree in Business Administration* de l'Université de Georgetown et a suivi l'*Advanced Manufacturing Program* de l'INSEAD.

M. Spierkel aura la qualité d'administrateur indépendant. Il détient 1 000 actions Schneider Electric SE.

Mme Atkins et M. Kim ont la qualité d'administrateur indépendant. M. de La Martinière n'a pas la qualité d'administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF car il a plus de 12 ans d'ancienneté au conseil. Vous trouverez leur notice biographique en pages 125 à 133 du Document de Référence.

Si vous approuvez ces propositions, le conseil d'administration comprendra 31 % de femmes, 50 % d'administrateurs d'origine ou de nationalité non françaises et 71 % 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 représente les salariés actionnaires, n'ont pas la

qualité d'administrateur indépendant, M. Willy Kissling et M. de La Martinière. Ils 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.

Rachat d'actions – treizième résolution

Nous vous demandons de renouveler l'autorisation donnée à la société par l'assemblée générale du 6 mai 2014, 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 autres allocations 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 adoptée par la présente Assemblée Générale (vingt-deuxième résolution).

Nous vous rappelons que dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 6 mai 2014, Schneider Electric a procédé au rachat de 5,99 millions d'actions afin de neutraliser la dilution résultant des augmentations de capital réservées aux salariés, des plans d'actions de performance et des levées d'options.

Schneider Electric prévoit de procéder à des rachats d'actions à hauteur de 1 à 1,5 milliard d'euros sur la période 2015-2016.

Vous trouverez en page 276 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 31 décembre 2014 : 58 469 114 actions). Le prix maximum d'achat est fixé à 90 euros. Nous vous précisons que l'autorisation ne pourra pas être utilisée en période d'offre publique.

Partie extraordinaire

Délégations de compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires – de la quatorzième à la dix-neuvième résolutions

Nous vous soumettons des résolutions portant renouvellement des délégations existantes pour augmenter le capital.

Nous vous rappelons que le conseil d'administration bénéficie de délégations de compétence pour émettre, avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions mais aussi des valeurs mobilières donnant accès au capital, c'est-à-dire des actions avec bons de souscription, des obligations convertibles, des bons de souscription d'actions...

Il est rappelé que le conseil d'administration a fait usage de délégation qui lui avait été consentie par l'assemblée générale du 25 avril 2013 dans sa quatorzième résolution pour rémunérer les

titres Invensys apportés à la société dans le cadre d'un *scheme of arrangement* soumis aux dispositions du droit britannique. Le *scheme of arrangement* étant devenu effectif le 17 janvier 2014, le capital de la société a donc été porté, le 20 janvier 2014, de 2 241 377 048 euros à 2 316 847 784 euros par l'émission de 17 332 758 actions nouvelles de 4 euros de valeur nominale chacune. Ces actions représentant environ 3,1 % du capital de la société, qui ont été dès leur émission admises aux négociations sur le Compartiment A d'Euronext Paris.

Ces délégations arrivent à échéance en juin 2015. Aussi, le conseil d'administration vous propose, conformément aux dispositions du Code de commerce (article L. 225-129-2), de renouveler ces délégations pour augmenter le capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, pour des montants et une durée identique de 26 mois. Le montant total des émissions autorisées reste inchangé, à 200 millions d'actions, soit 34 % du capital.

Le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de l'une quelconque de ces délégations en période d'offre publique.

Par la **quatorzième résolution**, il vous est demandé de déléguer au conseil d'administration la compétence pour émettre, tant en France qu'à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions ordinaires, ainsi que toute autre valeur mobilière pouvant donner accès au capital, comme par exemple des obligations convertibles ou remboursables en actions, des obligations à bons de souscription d'actions... Par la **quinzième résolution**, il vous est également demandé d'autoriser le conseil d'administration à augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.

Le montant nominal maximum des **augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription est limité**, hors incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à 800 millions d'euros, soit 200 millions d'actions ou à titre indicatif **34 % du capital**. Ce dernier montant est fixé sous réserve, le cas échéant, des droits de certains porteurs de titres de capital en cas d'émission de nouveaux titres. Le montant nominal maximum des augmentations de capital résultant de l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital de 800 millions d'euros.

Par la **seizième résolution**, il vous est demandé de donner au conseil d'administration compétence pour procéder, tant sur le marché français que sur le marché international, à l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des mêmes valeurs mobilières que celles visées à la quatorzième résolution. En outre, au titre des quatorzième et seizième résolutions, le conseil d'administration pourra émettre les actions auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières pouvant donner accès au capital qui seraient émises, en accord avec le conseil d'administration, par des filiales directes ou indirectes de Schneider Electric SE.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital **avec suppression du droit préférentiel de souscription** est limité à 230 millions d'euros, soit 57,5 millions d'actions ou à titre indicatif **9,8 % du capital**. Ce montant s'impute sur le plafond de 800 millions d'euros nominal prévu à la quatorzième résolution. Toutefois, il est fixé sous réserve, le cas échéant, des droits de certains porteurs de titres de capital en cas d'émission de nouveaux titres.

Ainsi, la faculté d'émettre sans droit préférentiel de souscription offrira au conseil d'administration la possibilité de réaliser des opérations dont la rapidité est une condition essentielle de succès et qui présentent, en outre, l'avantage de solliciter une épargne publique nouvelle en émettant sur les marchés financiers étrangers ou internationaux.

Cependant, dans ce type d'opération, les droits des actionnaires seront préservés par :

- l'instauration d'un **droit de priorité obligatoire** de souscription au profit des actionnaires de 3 jours minimum ;
- le fait que le prix d'émission des actions devra être, en application des dispositions du Code de commerce, au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le jour de la fixation de ce prix, éventuellement diminuée d'une décote maximum de 5 %.

Le conseil d'administration pourra également utiliser cette délégation à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société, dans les limites et conditions prévues par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

La **dix-septième résolution** est destinée à permettre au conseil d'administration d'augmenter, le cas échéant, la taille d'une émission qu'il aura décidée dans le cadre des quatorzième ou seizième résolutions en cas de sursouscription. L'augmentation de capital complémentaire, qui pourra ainsi intervenir dans les 30 jours de la clôture de la souscription initiale, ne pourra excéder 15 % de l'émission initiale et devra être réalisée au même prix. Toutefois, elle ne pourra pas conduire à dépasser les plafonds maximum prévus pour les augmentations de capital.

La **dix-huitième résolution** autorise le conseil d'administration à émettre des titres de capital ou donnant accès au capital, dans la limite de 9,8 % du capital social, soit 230 millions d'actions fixée par la seizième résolution, afin de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de titres donnant accès au capital de sociétés tierces lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

La **dix-neuvième résolution** donne au conseil d'administration la possibilité, dans la limite de 115 millions d'euros de nominal, soit 28,75 millions d'actions de 4 euros de nominal, ou à titre indicatif **4,9 % du capital**, de procéder à des émissions sans droit préférentiel de souscription sur les marchés en France et/ou à l'étranger d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales, par **placement privé**. Nous vous rappelons que pour permettre aux sociétés d'optimiser leur accès aux marchés de capitaux et de bénéficier des meilleures conditions de marché, le Code monétaire et financier offre cette possibilité de réaliser des augmentations de capital par placement privé. Les placements privés sont des opérations sans droit préférentiel de souscription, qui s'adressent exclusivement (i) aux personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers ou (ii) à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces derniers agissent pour compte propre. Aux termes de la dix-neuvième résolution, il est prévu qu'en cas d'émission par placement privé, le prix d'émission des actions nouvelles devra être au moins égal au choix du conseil d'administration :

- à la moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé de Euronext Paris de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission ; ou
- au cours moyen pondéré par les volumes sur le marché réglementé de Euronext Paris du jour de Bourse précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué, dans les deux cas, d'une décote maximale de 5 %.

Les opérations réalisées dans le cadre de cette délégation s'imputeront sur l'enveloppe maximum de 230 millions d'euros fixée par la seizième résolution.

Avec l'ensemble de ces autorisations financières, le conseil d'administration disposera de la flexibilité nécessaire dans le choix des émissions envisageables et pourra adapter la nature des valeurs mobilières à émettre en fonction de la demande et de l'état des marchés financiers français, étrangers ou internationaux.

Augmentations de capital réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires – vingtième et vingt et unième résolutions

Schneider Electric qui est convaincu de l'importance du développement de l'actionnariat salarié réalise chaque année, des

augmentations de capital qui leur sont réservées. Au 31 décembre 2014, les salariés détenaient 4,01 % du capital.

Nous vous rappelons que l'assemblée générale du 6 mai 2014 a autorisé par ses vingtième et vingt et unième résolutions, 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 ainsi qu'à réaliser des augmentations de capital, dans la limite de 1 % du capital, réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe ou à des entités constituées en faveur de ces derniers.

Dans le cadre de ces autorisations, le conseil d'administration du 16 décembre 2014 a décidé de renouveler en 2015 l'opération annuelle d'actionnariat salarié dans la limite de 2,7 millions d'actions (soit près de 0,46 % du capital). Cette opération qui ne comprendra pas d'offre à effet de levier, sera proposée dans 37 pays qui représentent plus de 80 % des collaborateurs du Groupe.

En 2014 votre société a réalisé des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe (WESOP 2014). Ces opérations vous sont présentées en page 278 du présent Document de Référence.

Pour permettre la réalisation d'une nouvelle opération mondiale d'actionnariat salarié en 2016, il vous est proposé de renouveler ces autorisations aux mêmes conditions. Tel est l'objet des vingtième et vingt et unième résolutions.

Par la **vingtième résolution**, il vous est ainsi demandé de déléguer au conseil d'administration la compétence 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 nécessite la renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription en faveur des adhérents au Plan d'Épargne d'Entreprise. Elle est valable pour une durée de 26 mois, privera d'effet à compter du 24 juin 2015 la délégation en vigueur votée par l'assemblée générale du 6 mai 2014 dans sa vingtième résolution.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la vingtième résolution s'imputera sur les plafonds prévus aux quatorzième et seizième résolutions.

Par la **vingt et unième résolution**, nous vous demandons de renouveler l'autorisation de réaliser des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe ou à des entités constituées en faveur de ces derniers. 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 pourra 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. Les émissions qui seraient réalisées s'imputeront sur le plafond de 2 % prévu par la vingtième résolution.

Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois et ne pourra être utilisée qu'à compter du 1^{er} août 2015. Elle annule et remplace à compter du 1^{er} août 2015 l'autorisation en vigueur résultant de la vingt et unième résolution adoptée par l'assemblée générale du 6 mai 2014 pour les montants qui ne seront pas utilisés au 31 juillet 2015.

Autorisation donnée au conseil d'administration d'annuler, le cas échéant, les actions de la société achetées dans les conditions fixées par l'assemblée générale, dans la limite d'un maximum égal à 10 % du capital – vingt-deuxième résolution -

Nous vous demandons de donner au conseil d'administration les pouvoirs pour procéder, sur une période de 24 mois à compter de la date de l'assemblée générale, à des annulations d'actions dans la limite de 10 % du capital, afin de réduire l'effet dilutif des augmentations de capital intervenues ou à intervenir du fait notamment de levées d'options de souscription ou des augmentations de capital réservées aux salariés.

Nous vous rappelons qu'il n'a pas été fait usage de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2013 qui vient à expiration le 24 avril 2015.

Modification statutaire – vingt-troisième résolution -

Le conseil d'administration vous propose de modifier l'article 13 des statuts de votre société afin de le mettre en conformité avec les dispositions légales relatives aux conventions réglementées et notamment les dispositions issues de l'ordonnance du 31 juillet 2014. Conformément aux dispositions de l'article L.229-7 du Code de commerce, il vous est ainsi proposé d'introduire dans les statuts de la société, un renvoi aux dispositions applicables aux conventions réglementées conclues par les sociétés anonymes et prévues par les articles L. 225-38 à L. 225-42-1 du Code de commerce.

Enfin par la vingt-quatrième résolution, nous vous demandons les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités.

> 2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration (pour la période de mai à décembre 2014)

M. APOTHEKER rend compte, par le présent rapport, des diligences qu'il a effectuées en 2014 dans le cadre de ses fonctions de Vice-président administrateur référent indépendant.

M. Léo APOTHEKER a été nommé Vice-président et administrateur référent indépendant de Schneider Electric par le conseil d'administration à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014, et ce pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur ⁽¹⁾.

1. Attributions du Vice-président administrateur référent indépendant

Le Vice-président administrateur référent indépendant est nommé par le conseil d'administration en application de l'article 12 des statuts qui prévoit la nomination d'un Vice-président exerçant les fonctions d'administrateur référent indépendant lorsque les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne.

Conformément à l'article 12 des statuts, les missions incombant au Vice-président administrateur référent indépendant sont définies dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Ce dernier et la Charte du Vice-président administrateur référent indépendant sont reproduits en pages 302 à 308. Ils sont également consultables sur le site Internet de la société, www.schneider-electric.com.

2. Activité du Vice-président administrateur référent indépendant

L'information du Vice-président administrateur référent indépendant

Pour être à même d'exercer ses missions, le Vice-président administrateur référent indépendant doit avoir une bonne connaissance du Groupe et être particulièrement bien informé sur la marche des affaires.

Ainsi, le Vice-président administrateur référent indépendant s'est tenu informé de l'actualité et de la marche du Groupe, notamment par le biais d'échanges hebdomadaires avec le Président Directeur général. Il a rencontré la quasi-totalité des membres du Comité Exécutif du Groupe.

En outre, il a, poursuivi les visites de sites du Groupe à travers le monde qu'il avait initiées avec M. Henri LACHMANN dans le cadre de la préparation à ses fonctions. Il s'est ainsi rendu dans plusieurs pays et sites du Groupe. Ces visites ont été l'occasion de rencontrer localement les collaborateurs et managers du Groupe, ainsi que des clients. Il a porté une attention spécifique à

l'intégration des nouvelles acquisitions, et plus particulièrement celle d'Invensys à l'occasion de rencontres avec ses équipes *software*.

Il s'est tenu au courant de l'environnement concurrentiel du Groupe.

Participation à la préparation des conseils

Le Vice-président administrateur référent indépendant a participé à la préparation des réunions du conseil d'administration. Il a ainsi pris part à toutes les réunions de « pré-conseil ». Chaque réunion de conseil d'administration est précédée de deux pré-conseils au cours desquels le Président, le Vice-président administrateur référent, le Directeur général délégué et le secrétaire du conseil d'administration passent en revue les sujets ainsi que les questions abordées par les comités, et établissent l'ordre du jour arrêté par le Président ainsi que le contenu du dossier.

Sessions exécutives

Le Vice-président administrateur référent préside les « sessions exécutives ». Il décide de leur tenue après consultation des membres du conseil d'administration. Le point figure à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration.

Le conseil a ainsi tenu une session exécutive (28 octobre 2014) au cours de laquelle les administrateurs ont fait part de leur avis et observations sur le fonctionnement de la direction générale, du conseil et de ses comités. Ils ont également échangé sur les interactions entre le Vice-président administrateur référent indépendant et le Président ainsi que sur certains éléments de la stratégie du Groupe.

Le Vice-président administrateur référent en a restitué les conclusions le jour même au Président.

Autres missions

Le Vice-président administrateur référent indépendant a conduit l'évaluation annuelle du conseil d'administration avec le concours du secrétariat du conseil. Cette évaluation a fait ressortir que les organes de gouvernance de la société fonctionnent avec efficacité, ouverture et transparence. L'ensemble des conclusions ainsi que les axes d'amélioration qui ont été retenus par le conseil d'administration sont présentés en page 124 du Document de Référence.

Le Vice-président administrateur référent indépendant a par ailleurs eu des contacts fréquents avec chacun des administrateurs.

Il s'est assuré qu'il n'y avait, au sein du conseil d'administration, aucune situation de conflit d'intérêt qu'il aurait eu la charge de porter à l'attention du Président.

(1) Le mandat de M. Léo Apotheker viendra en renouvellement en 2016.

> 3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant

3.1 Règlement intérieur du conseil d'administration

Schneider Electric se réfère au Code AFEP/MEDEF.

Le présent règlement intérieur est établi en application de l'article 13.3 des statuts de la société.

Il a été adopté par le conseil d'administration du 25 avril 2013.

ARTICLE 1 – Mode d'exercice de la Direction Générale – présidence et vice-présidence du conseil d'administration

A. Mode d'exercice de la Direction Générale

1. La Direction Générale est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du conseil d'administration qui porte alors le titre de Président Directeur général, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de Directeur général ;
2. Le conseil d'administration choisit entre ces deux modes d'exercice de la Direction Générale lors de la nomination, ou du renouvellement du mandat, du Président du conseil d'administration ou du Directeur général. Cependant, lorsqu'il a décidé d'unifier les fonctions de Président et de Directeur général, il délibère chaque année de ce choix ;
3. Afin d'assurer une continuité dans le fonctionnement de la société lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les Directeurs généraux délégués, sauf décision contraire du conseil, exercent la Direction Générale de la société jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur général et la présidence temporaire du conseil d'administration est exercée par le Vice-président.

B. Président du conseil d'administration

1. Le conseil d'administration élit, parmi les administrateurs, un Président lequel est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible. Il peut être révoqué à tout moment par le conseil d'administration.
2. Le Président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires.
3. Le Président du conseil d'administration fixe l'ordre du jour et le calendrier des réunions du conseil d'administration avec, le concours du Vice-président administrateur référent.

4. Le Président du conseil d'administration veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander tout document ou information propre à éclairer le conseil d'administration dans le cadre de la préparation de ses réunions.

C. Vice-président du conseil d'administration – administrateur indépendant référent

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 et 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 biennuelles 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.

ARTICLE 2 – Rôle et pouvoirs 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 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.
2. En vertu des dispositions légales ou statutaires il appartient au conseil d'administration de :
 - déterminer le mode d'exercice de la Direction Générale de la société,
 - nommer et révoquer les dirigeants mandataires sociaux (Directeur général, Directeurs généraux délégués) ainsi que fixer leur rémunération et les avantages qui leur sont accordés,
 - coopter, le cas échéant, des administrateurs,
 - convoquer les assemblées générales d'actionnaires,
 - arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés,
 - établir les Rapports de Gestion et les rapports aux assemblées générales des actionnaires,
 - établir les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants,

- approuver le Rapport du Président du conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce,
- décider 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,
- autoriser des émissions obligataires,
- décider des attributions d'options ou d'actions gratuites/de performance dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires,
- autoriser les conventions réglementées (conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce) ;
- autoriser la délivrance de cautions, avals ou garanties,
- décider de la constitution de comité d'études et en nommer les membres,
- décider des dates de paiement du dividende et des éventuels acomptes sur dividende,
- répartir entre ses membres les jetons de présence alloués par l'assemblée générale des actionnaires.

Conformément aux dispositions du Code de commerce, le conseil d'administration délègue au Président Directeur général (le cas échéant au Directeur général) tous pouvoirs :

- avec faculté de subdélégation, pour consentir des cautions, avals ou garanties dans le cadre d'un montant maximum annuel de 500 millions d'euros, limité par caution, aval ou garantie à :
 - (i) 150 millions d'euros pour les garanties d'engagements de filiales du Groupe au titre d'opérations d'optimisation financière du Groupe,
 - (ii) 250 millions d'euros pour les garanties d'engagements de filiales du Groupe reprenant des engagements de la société dans le cas d'opérations d'acquisition de société ou d'activité,
 - (iii) 100 millions d'euros pour les autres garanties ;

Les limitations ci-dessus ne sont pas applicables aux cautions, avals et garanties susceptibles d'être données à l'égard des administrations fiscales ou douanières ;

- pour constater les augmentations de capital consécutives aux conversions d'obligations convertibles, aux exercices de bons de souscription d'actions et d'options de souscription d'actions, ainsi que les souscriptions de titres de capital ou donnant accès au capital dans le cadre des augmentations de capital réservées aux salariés et effectuer toutes les formalités préalables et postérieures liées à ces augmentations de capital et à la modification des statuts.
3. Pour être à même d'exercer ses missions définies en 1, et au-delà de ses pouvoirs spécifiques rappelés en 2, le conseil d'administration :
 - est informé soit par son Président, soit par ses comités, de tout événement significatif intéressant la bonne marche de la société ainsi que de la conclusion de tout contrat de projet significatif ;
 - autorise préalablement :
 - toutes cessions ou acquisitions de participation ou d'actif par la société ou par une société du Groupe d'un montant supérieur à 250 millions d'euros,
 - la conclusion de tout accord de partenariat stratégique ;
 - examine annuellement sa composition, son organisation et son fonctionnement ;
 - est consulté pour avis préalablement à toute acceptation par le Directeur général ou les Directeurs généraux délégués

d'un mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe ;

4. Il est rendu compte des travaux du conseil d'administration et des comités dans le Rapport Annuel.

ARTICLE 3 – Composition du conseil d'administration

Dans les propositions qu'il fait et les décisions qu'il prend, le conseil d'administration veillera à :

- refléter l'internationalisation des activités du Groupe et de son actionnariat grâce à la présence en son sein d'un nombre significatif de membres de nationalité étrangère ;
- préserver l'indépendance du conseil au travers de la compétence, la disponibilité et le courage de ses membres ;
- poursuivre son objectif de féminisation de la composition du conseil conformément au principe légal de recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil ;
- s'associer les compétences nécessaires au développement et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ;
- maintenir la représentation des actionnaires salariés du Groupe conformément aux dispositions de l'article 11.3 des statuts ;
- préserver la continuité du conseil en procédant à intervalle régulier au renouvellement d'une partie de ses membres, au besoin en anticipant des fins de mandat.

ARTICLE 4 – Réunions du conseil d'administration

1. Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins six fois par an dont une fois pour un examen approfondi de la stratégie.

Les convocations sont faites par tous moyens, même verbalement. Elles sont transmises par le secrétaire du conseil.

2. Le conseil d'administration est convoqué par le Président ou en cas d'empêchement de celui-ci par le Vice-président.

En outre, si le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le Président doit convoquer le conseil d'administration à une date qui ne peut être postérieure à quinze jours, lorsque le tiers au moins des administrateurs lui présente une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation en indiquant l'ordre du jour de la séance.

De même, le Directeur général, lorsqu'il n'exerce pas la présidence du conseil d'administration peut demander au Président de convoquer le conseil d'administration sur tout ordre du jour déterminé.

L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion. Celui-ci peut être complété ou modifié au moment de la réunion.

Les réunions du conseil d'administration se tiennent au siège social de la société. Cependant, elles peuvent se tenir en tout autre lieu fixé dans la convocation.

3. Un administrateur peut donner par écrit mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration.

Chaque administrateur ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration reçue par application de l'alinéa précédent.

Les membres du conseil d'administration peuvent participer aux réunions du conseil d'administration *via* des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective. Toutefois, en ce qui concerne l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et du Rapport de Gestion, les administrateurs participant à la réunion par visioconférence ou des moyens de télécommunication n'entrent pas dans la détermination du *quorum* et de la majorité.

Les délibérations du conseil d'administration ne sont valables que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Toutefois, en application de l'article 15 des statuts, le conseil d'administration ne peut valablement délibérer sur les modalités d'exercice de la Direction Générale que si les 2/3 des administrateurs sont présents ou représentés.

Les décisions sont prises à la majorité des administrateurs présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

4. Outre le secrétaire du conseil d'administration, le Directeur général délégué en charge des finances assiste aux réunions du conseil d'administration.

Le conseil d'administration entend les responsables opérationnels concernés par les grandes questions qui sont soumises à son examen.

Le conseil d'administration peut autoriser des personnes non-membres du conseil d'administration à participer à ses réunions y compris *via* des moyens d'audiocommunication ou de visioconférence.

5. Il est tenu au siège social un registre des présences.

Les délibérations du conseil d'administration sont consignées dans un procès-verbal.

Le secrétaire du conseil d'administration est habilité à certifier les copies ou extraits de procès-verbaux des délibérations du conseil d'administration.

ARTICLE 5 – Information du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration reçoivent toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission dans des délais qui leur permettent d'en prendre connaissance de manière utile. Ils peuvent se faire communiquer préalablement à toute réunion tous les documents utiles à cet effet.

Les demandes d'information des membres du conseil d'administration portant sur des sujets spécifiques sont adressées au Président Directeur général (et le cas échéant au Directeur général) qui y répond dans les meilleurs délais.

Afin de compléter leur information des visites de sites et de clients sont organisées à l'intention des membres du conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration disposent de la faculté de rencontrer les principaux dirigeants de la société. Ils en préviennent le Président Directeur général (et le cas échéant au Directeur général).

Le Président Directeur général rencontre individuellement chacun des membres du conseil tous les ans.

ARTICLE 6 – Statut des membres du conseil d'administration

1. Les membres du conseil d'administration représentent l'ensemble des actionnaires et doivent agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.
2. Les administrateurs sont tenus d'assister aux réunions du conseil d'administration et des comités dont ils sont membres.
Tout administrateur qui n'aurait pas assisté, sauf motif exceptionnel, à la moitié au moins des séances tenues dans l'année, sera réputé vouloir mettre fin à son mandat et invité à présenter au conseil, selon le cas, sa démission de membre du conseil d'administration ou de membre de comité.
3. Les membres du conseil d'administration sont tenus à une obligation générale de confidentialité tant en ce qui concerne les délibérations du conseil et des comités que l'information non publique qui leur est communiquée dans le cadre de l'exercice de leur mandat.
4. Les administrateurs ne doivent pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe.
5. Les membres du conseil d'administration ont le devoir de tenir informé le conseil d'administration de tout mandat dans d'autres sociétés qu'ils viendront à exercer ou cesser d'exercer.
6. Les administrateurs ont le devoir de faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts avec la société et ils sont invités à s'abstenir de participer au vote et éventuellement au débat de la délibération correspondante.
7. Les administrateurs détiennent pendant la durée d'exercice de leur mandat au moins 1 000 actions Schneider Electric SE. Pour l'application de cette obligation à l'exception des 250 actions dont la détention est imposée par l'article 11.1 des statuts, les actions détenues via un FCPE investi essentiellement en actions de l'entreprise sont prises en compte. Les actions Schneider Electric SE qu'ils possèdent doivent être inscrites au nominatif pur ou administré.
8. Les membres du conseil d'administration avisent, dans les 5 jours de négociation qui suivent la réalisation de l'opération, l'Autorité des marchés financiers par mail à l'adresse suivante : <https://onde.amf-france.org/RemiseInformationEmetteur/Client/PTRemiseInformationEmetteur.aspx> ainsi que le secrétaire du conseil d'administration, de toutes acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges portant sur des actions émises par Schneider Electric SE ou de toutes opérations sur instruments financiers qui leur sont liées, réalisés par eux-mêmes ou leur conjoint et leurs enfants mineurs ou toutes autres personnes avec lesquelles ils ont des liens personnels étroits, au sens du décret d'application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.
9. Les membres du conseil d'administration s'engagent à respecter, pour leurs opérations financières personnelles, le code de déontologie boursière du Groupe dont le texte leur a été transmis. En conséquence, les membres du conseil d'administration ne peuvent acquérir ou céder des options ou tout autre instrument dérivé sur l'action Schneider Electric SE, sauf pour la réalisation des couvertures autorisées de plans d'options (c.a.d couverture des actions issues de levées d'options).

Les membres du conseil d'administration s'abstiennent de toute opération sur l'action Schneider Electric SE pendant les 31 jours qui précèdent le lendemain de la publication des comptes annuels ou semestriels et pendant les 16 jours qui précèdent le lendemain de la publication de l'information trimestrielle. Il en va de même lorsqu'ils disposent d'informations privilégiées, c'est à dire d'informations précises concernant la société qui n'ont pas été rendues publiques et qui, si elles étaient rendues publiques, pourraient avoir une influence sensible sur le cours de Bourse des actions de la société ou des instruments financiers qui leur sont liés.

10. Les membres du conseil d'administration assistent à l'assemblée générale.
11. La rémunération des membres du conseil d'administration est assurée par les jetons de présence alloués par l'assemblée générale des actionnaires. Cette somme est répartie par le conseil d'administration entre ses membres.
Les missions confiées au Vice-président administrateur référent donnent lieu à une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.
12. Les frais de voyage et de déplacement, y compris notamment les frais d'hôtel et de restaurant, exposés par les membres du conseil d'administration dans le cadre de l'exercice de leur mandat sont pris en charge par la société sur présentation des justificatifs.

ARTICLE 7 – Les censeurs

Les censeurs assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Ils reçoivent la même information que les autres membres du conseil d'administration. Ils peuvent être nommés membres des comités, à l'exception du comité d'audit et des risques.

Ils doivent agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

Ils sont tenus à la même obligation générale de confidentialité qui pèse sur les administrateurs, ainsi qu'aux limitations relatives à leurs interventions sur les titres de la société. Le conseil d'administration fixe leur rémunération.

ARTICLE 8 – Comités du conseil d'administration

1. Les comités créés par le conseil d'administration sont les suivants :
 - comité de gouvernance et des rémunérations,
 - comité d'audit et des risques,
 - comité des ressources humaines & RSE,
 - comité stratégie.
2. Ces comités ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil d'administration. Ils émettent, dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis, selon les cas.
Créés en application de l'article 13 des statuts, ils n'ont qu'un pouvoir consultatif et agissent sous l'autorité du conseil d'administration.
3. Les Présidents et les membres des comités sont nommés par le conseil, toutefois le Vice-président administrateur référent préside le comité de gouvernance. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter.

La durée du mandat des membres des comités coïncide avec celle de leur mandat de membre du conseil d'administration. Les mandats des membres des comités peuvent faire l'objet d'un renouvellement.

4. Les comités se réunissent à l'initiative de leur Président ou à la demande du Président du conseil d'administration ou du Directeur général.
5. Le Président Directeur général est informé des réunions des comités. Il a des contacts réguliers avec les Présidents de comités.
6. Les réunions des comités se tiennent au siège social de la société ou en tout autre lieu décidé par le Président du comité sur un ordre du jour arrêté par ce dernier.

Elles peuvent se tenir, si nécessaire, en audio ou vidéo conférence.

Les membres du conseil non membre d'un comité ne peuvent participer à des réunions de ce comité que s'ils ont été invités par le Président du comité. Toutefois, le Vice-président administrateur référent peut participer à toutes les réunions des comités dont il n'est pas membre.

Seuls les membres du comité prennent part aux délibérations de celui-ci.

Un secrétaire établit les procès-verbaux des réunions, qui sont retranscrits, par le secrétaire du conseil d'administration, dans un registre *ad hoc* propre à chaque comité.

Un compte rendu des travaux de chacun des comités est présenté par son Président ou l'un de ses membres à la plus proche séance du conseil. Les procès-verbaux des réunions des comités sont remis aux membres du conseil d'administration.

Chaque comité peut demander, après en avoir informé le Président du conseil d'administration, des études à des consultants externes. Chaque comité peut décider d'inviter à ses réunions, en tant que de besoin, toute personne de son choix.

7. Le conseil d'administration peut, outre les comités spécialisés permanents qu'il a créés, décider de la constitution de comité *ad hoc* pour une opération ou une mission particulière.

ARTICLE 9 – Le comité d'audit et des risques

1. Composition et fonctionnement du comité d'audit et des risques :

Le comité est composé de trois membres au moins dont les deux tiers sont des administrateurs indépendants. Un des membres au moins doit présenter des compétences particulières en matière financière et comptable et être indépendant au regard des critères précisés et rendus publics.

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.

Le comité tient au moins cinq réunions par an. Le Président du comité établit l'ordre du jour du comité.

Assistent à ses réunions des membres de la Direction Financière et de la Direction de l'Audit Interne de la société et les commissaires aux comptes au moins pour les réunions consacrées à l'examen

des comptes. Il peut convier à ses réunions toute personne qu'il souhaite entendre. Il peut, en outre, se faire communiquer par le Directeur général les documents qu'il estime utile.

Régulièrement, hors la présence de représentant de la société, le comité entend les commissaires aux comptes et son Président le Directeur de l'Audit Interne.

2. Missions du comité d'audit et des risques :

Le comité d'audit et des risques assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il prépare les décisions du conseil d'administration en ces domaines, il lui fait des recommandations et émet des avis. À cet effet :

- il prépare l'arrêté par le conseil d'administration des comptes annuels et semestriels, ainsi 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 les risques et engagements hors bilan, ainsi que la situation de trésorerie,
 - il examine le processus d'élaboration de l'information financière ;
- il prend connaissance des projets de Rapport Annuel valant Document de Référence, de rapport semestriel et le cas échéant des observations de l'AMF sur ces rapports ainsi que des principaux autres documents d'information financière ;
- 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 propose, après éventuellement une procédure de consultation, le renouvellement ou la nomination de nouveaux commissaires aux comptes ;
- il s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes, 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. Cependant, le Président du comité reçoit ces rapports,
 - il examine la cartographie des risques opérationnels et s'assure de l'existence de dispositifs destinés à les prévenir ou à les minimiser,
 - il examine l'optimisation de la couverture des risques sur la base des rapports qu'il demande à l'Audit Interne,
 - il examine le dispositif du contrôle interne du Groupe et prend connaissance des résultats du *self assessment* des entités au regard du contrôle interne. Il s'assure de l'existence et de la pertinence d'un processus d'identification et de traitement des incidents et anomalies,
 - il prend connaissance du projet de Rapport du Président du conseil d'administration 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.

ARTICLE 10 – Comité de gouvernance et des rémunérations

1. Composition et fonctionnement du comité

Le comité est composé de trois membres au moins.

Le comité de gouvernance et des rémunérations est présidé par le Vice-président administrateur référent. À défaut, le conseil nomme le Président du comité.

Le secrétaire du conseil d'administration est le secrétaire du comité de gouvernance et des rémunérations.

Le comité se réunit à l'initiative de son Président. L'ordre du jour est établi par le Président du comité en concertation avec le Président du conseil d'administration. Il tient au moins trois réunions par an.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre toute personne désignée par lui.

2. Missions du comité

Le comité formule des propositions au conseil d'administration en vue de toute nomination :

- au conseil d'administration :
 - administrateur ou censeurs,
 - Président du conseil d'administration, Vice-président et Vice-président administrateur référent,
 - Président et membres de comités ;
- pour la Direction Générale de la société. En outre, le comité donne son avis au conseil sur les propositions de toute nomination de Directeurs généraux délégués.

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), le montant de leurs attributions d'options ou d'actions et les avantages de toute nature qui leur sont accordés. Dans ce cadre, il prépare l'évaluation annuelle des intéressés.

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 nécessaire. 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.

ARTICLE 11 – Comité des ressources humaines & RSE

1. Composition et fonctionnement du comité

Le comité est composé de trois membres au moins.

Le Directeur des Ressources Humaines du Groupe est le secrétaire du comité des ressources humaines & RSE.

Le comité se réunit à l'initiative de son Président. L'ordre du jour est établi par le Président du comité 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 désignée par lui.

2. Missions du comité

Le comité formule des propositions au conseil d'administration sur la mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, et d'attribution d'actions gratuites/de performance.

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.

ARTICLE 12 – Comité stratégie

1. Composition et fonctionnement du comité

Le comité est composé de trois membres au moins.

Le Directeur de la stratégie du Groupe est le secrétaire du comité stratégie.

Le comité se réunit à l'initiative de son Président. L'ordre du jour est établi par le Président du comité 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 désignée par lui et faire appel au Directeur de la Stratégie.

2. Missions du comité

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.

ARTICLE 13 - Portée du règlement intérieur

Le présent règlement intérieur a été approuvé, à l'unanimité, par le conseil d'administration. Acte purement interne, il vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration ; il n'a pas pour but de se substituer aux statuts. Il ne peut pas être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des membres du conseil d'administration, de la société, ni de toute société du Groupe Schneider Electric. Il peut être modifié à tout moment par simple délibération du conseil d'administration.

3.2 Charte du Vice-président 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 et 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 biennuelles 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.

4. 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 de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Convention relative à la rémunération des missions spécifiques du Vice-Président administrateur référent indépendant

Personne concernée : M. Léo APOTHEKER (Vice-président administrateur référent indépendant)

Le conseil d'administration dans sa séance du 6 mai 2014 a autorisé la rémunération de M. Léo APOTHEKER, au titre de ses missions de vice-président administrateur référent indépendant telles que définies dans les statuts et le règlement intérieur du

conseil d'administration, à hauteur de 250 000 euros par an payable semestriellement.

Cette convention avec M. Léo APOTHEKER, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

La rémunération due au titre de cette convention s'élève à 163 194 euros sur l'exercice 2014.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Amendements au statut de M. Jean-Pascal TRICOIRE

Personne concernée : M. Jean-Pascal TRICOIRE (Président Directeur Général)

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 18 février 2015, a décidé que les dirigeants mandataires sociaux perdent le bénéfice des régimes de retraites supplémentaire article 39 mis en place en 1995 et en 2012.

En conséquence, le conseil d'administration a apporté les amendements ci-après au statut de M. Jean-Pascal TRICOIRE tels que définis par le conseil d'administration du 18/19 juin 2013 et approuvés par l'assemblée générale du 6 mai 2014. Le statut de M. Jean-Pascal TRICOIRE est ainsi amendé par le conseil d'administration :

Régime de retraite supplémentaire

M. Jean-Pascal TRICOIRE perd le bénéfice des régimes de retraite à prestations définies (article 39) ancien et nouveau des dirigeants français du groupe.

Indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances

M. Jean-Pascal TRICOIRE, qui bénéficie du régime collectif et de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et de Schneider Electric Industries SAS et, de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès ainsi que de la couverture par les polices Groupe individuelles accidents, conserve le bénéfice d'une rente au profit de son conjoint survivant au cas où il viendrait à décéder avant la fin de son mandat ou avant sa retraite en cas de départ après 55 ans sans reprise d'activité, à la suite d'une révocation ou pour cause d'invalidité. Cette rente serait égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours de trois années précédant le décès (ou la date de départ

si le décès a lieu après qu'il ait quitté Schneider Electric) et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par le conseil d'administration⁽¹⁾, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au décès.

M. Jean-Pascal TRICOIRE conserve en cas d'invalidité, entraînant la cessation de toute activité professionnelle, le droit à une rente (réversible au conjoint survivant à 60 %) à compter de sa retraite égale à 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours des trois années précédant la date d'invalidité minorée de 1,25 % par trimestre manquant pour obtenir une retraite à taux plein et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par le conseil d'administration⁽¹⁾, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au moment de l'invalidité.

Par ailleurs, les indemnités de prévoyance complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès dont pourrait bénéficier M. Jean-Pascal TRICOIRE seront calculées sur la base de sa rémunération globale (fixe/variable et complément annuel ⁽¹⁾).

Conformément aux dispositions du Code de commerce, ces droits relatifs à la prévoyance, à la couverture complémentaire ou aux assurances sont subordonnés 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.

L'amendement 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 2014.

Réitération du statut de M. Emmanuel BABEAU

Personne concernée : M. Emmanuel BABEAU (Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques)

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 18 février 2015, a décidé que les dirigeants mandataires sociaux perdent le bénéfice des régimes de retraites supplémentaire article 39 mis en place en 1995 et en 2012. M. Emmanuel BABEAU tenant ses droits à retraite supplémentaire article 39 au titre de son contrat de travail avec Schneider Electric SAS a, pour rendre exécutoire à son égard, la décision du conseil d'administration de supprimer cet avantage aux dirigeants mandataires sociaux, démissionné de son contrat de travail. Dans le cadre des dispositions de la loi TEPA, le conseil d'administration a ainsi, décidé que Schneider Electric SE reprendrait à sa charge les engagements et avantages dont bénéficiait M. Emmanuel BABEAU au titre de son contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS sous réserve des adaptations nécessitées par la disparition du contrat de travail et du bénéfice des régimes de l'article 39. Ces engagements avaient été autorisés par votre conseil d'administration dans ses séances du 18/19 juin 2013 et du 24 octobre 2013 et approuvés par l'assemblée générale du 6 mai 2014.

Le statut de M. Emmanuel BABEAU est ainsi réitéré par le conseil d'administration :

Indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances

M. Emmanuel BABEAU bénéficie du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et de

Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès.

M. Emmanuel BABEAU bénéficie 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.

M. Emmanuel BABEAU bénéficie d'une rente au profit de son conjoint survivant au cas où il viendrait à décéder avant la fin de son mandat ou avant sa retraite en cas de départ après 55 ans sans reprise d'activité, à la suite d'une révocation ou pour cause d'invalidité. Cette rente serait égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours de trois années précédant le décès (ou la date de départ si le décès a lieu après qu'il ait quitté Schneider Electric) et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par le conseil d'administration⁽¹⁾, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au décès.

M. Emmanuel BABEAU bénéficie en cas d'invalidité, entraînant la cessation de toute activité professionnelle, le droit à une rente (réversible au conjoint survivant à 60 %) à compter de sa retraite égale à 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours des trois années précédant la date d'invalidité minorée de 1,25 % par trimestre manquant pour obtenir une retraite à taux plein et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par le conseil d'administration⁽¹⁾, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au moment de l'invalidité.

Par ailleurs, les indemnités de prévoyance complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès dont pourrait bénéficier M. Emmanuel BABEAU seront calculés sur la base de sa rémunération globale (fixe/variable et complément annuel⁽¹⁾).

Les indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances sont 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.

Indemnités de Départ Contraint

M. Emmanuel BABEAU bénéficie du droit à une Indemnité de Départ Contraint (ci-après l'« Indemnité de Départ Contraint »). Cette Indemnité de Départ Contraint 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 »).

Ce droit à l'Indemnité de Départ Contraint est ouvert dans les cas suivants :

- 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 SE ;
- 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

(1) Le conseil d'administration du 18 février 2015, pour tenir compte du fait que les dirigeants mandataires sociaux doivent faire leur affaire personnelle de leur retraite supplémentaire, a autorisé une rémunération complémentaire qui a deux composantes : une composante annuelle et une composante exceptionnelle destinée à constituer un capital d'amorçage de la constitution de leur retraite supplémentaire.

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 (incluant les exercices au cours desquels il a exercé les fonctions de membre du directoire) 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.

Les indemnités de toute nature qui pourraient être versées par des sociétés du groupe dans lesquelles M. Emmanuel BABEAU exerce des responsabilités, viendront en déduction du montant dû par Schneider Electric, étant précisé (i) que de tels versements ne seront admis que pour autant que l'Indemnité de Départ Contraint soit due et (ii) qu'ils ne pourront pas excéder le montant l'Indemnité de Départ Contraint définie ci-dessus.

- ne sera pas exerçable si le départ de M. Emmanuel BABEAU intervient à la suite d'une faute lourde ou grave.

Engagement de non concurrence

M. Emmanuel BABEAU bénéficie d'un engagement de non concurrence liant l'intéressé et l'entreprise, limité à un an et rémunéré à hauteur maximum de 60 % de la rémunération cible autorisée.

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 (Départ Contraint, démission ne remplissant pas les conditions ci-dessus), 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.

Options d'actions et actions gratuites ou de performances

Nous vous rappelons que par ailleurs M. Emmanuel BABEAU bénéficie, en vertu d'une décision du conseil d'administration 18&19 juin 2013 approuvée par l'assemblée générale du 6 mai 2014, du droit de conserver, sous conditions de performance et uniquement en cas de départ contraint ne faisant pas suite à une

faute grave ou lourde, l'ensemble des de ses options et actions de performance non vestées.

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 2014.

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.

Convention relative à la rémunération des missions spécifiques du Vice-Président administrateur référent et des moyens mis à sa disposition (autorisée par le conseil d'administration du 25 avril 2013 et approuvée par l'Assemblée générale du 6 mai 2014)

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.

La rémunération due au titre de cette convention s'élève à 87 500 euros sur l'exercice 2014.

Statut de M. Jean-Pascal TRICOIRE (autorisé par les conseils d'administration du 25 avril 2013, du 18/19 juin 2013 et 24 octobre 2013 et approuvée par l'Assemblée générale du 6 mai 2014)

Personne concernée : M. Jean-Pascal TRICOIRE (Président Directeur Général)

Votre 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.

Votre 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 AFEF/ MEDEF, les engagements et conventions au profit de M. Jean-Pascal TRICOIRE tel que décrits ci-dessous :

Indemnité de Départ Contraint

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.

Engagement de non concurrence

M. Jean-Pascal TRICOIRE conserve le bénéfice d'un engagement de non concurrence liant l'intéressé et l'entreprise, limité à un an et rémunéré à hauteur maximum de 60% de la rémunération brute cible autorisée.

Par ailleurs, le conseil d'administration dans sa séance du 24 octobre 2013 a amendé l'accord de non concurrence de M. Jean-Pascal TRICOIRE de la manière suivante :

- 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 ;
- 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.

Options d'actions et actions gratuites ou de performance

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.

Bénéfice du régime supplémentaire de retraite à cotisations définies (article 83) accordé à M. Emmanuel BABEAU (autorisé par les Conseils de surveillance des 23 avril 2009, 17 décembre 2009, 25 avril 2013 et 18/19 juin 2013 et, approuvé par les Assemblées générales du 22 avril 2010 et du 6 mai 2014)

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.

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 M. Emmanuel BABEAU est amené à percevoir une Indemnité de Départ Contraint alors qu'il a 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 de M. Emmanuel BABEAU a été approuvée par l'Assemblée générale du 6 mai 2014.

Cette convention réglementée avec M. Emmanuel BABEAU a pris fin le 18 février 2015 par la démission de son contrat de travail.

Convention d'externalisation du régime de retraite à prestations définies (autorisée par les conseils de surveillance du 21 février 2012 et du 3 mai 2012, et approuvée par les Assemblées générales du 3 mai 2012 et du 25 avril 2013)

Convention d'externalisation du régime de retraite article 39 (nouveau régime) approuvée par les Assemblées générales 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 signature par votre société d'une convention d'externalisation du nouveau régime dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés :

- 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 SE 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.

Cette convention réglementée, parce que M. Jean-Pascal TRICOIRE et M. Emmanuel BABEAU y sont directement ou indirectement intéressés, a perdu ce caractère du fait de la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 en ce qui concerne M. Jean-Pascal TRICOIRE et de la décision de M. Emmanuel BABEAU de démissionner de son contrat de travail.

Convention d'externalisation du régime de retraite article 39 (fermé)

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 ;
- le régime ex-CAVICA.

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.

Cette convention réglementée, parce que M. Jean-Pascal TRICOIRE et M. Emmanuel BABEAU y sont directement ou indirectement intéressés, a perdu ce caractère à leur égard du fait de la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 en ce qui concerne M. Jean-Pascal TRICOIRE et de la décision de M. Emmanuel BABEAU de démissionner de son contrat de travail.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 13 mars 2015
Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG ET AUTRES
Yvon Salaün

MAZARS
David Chaudat





Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription

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 les propositions de délégation au Conseil d'administration de différentes émissions d'actions ordinaires et de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou, conformément à l'article L 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription (14^{ème} résolution),
 - émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou, conformément à l'article L 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public (16^{ème} résolution), étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L 225-148 du Code de commerce et que par ailleurs, les actions pourront être émises en conséquence de l'émission par des filiales de la société de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société,
 - émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou, conformément à l'article L 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L 411-2 du Code monétaire et financier (19^{ème} résolution) ;
- de l'autoriser, dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée à la 19^{ème} résolution, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social ;
- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (18^{ème} résolution), dans la limite de 9,8% du capital social.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra

excéder 800 millions d'euros au titre de la 14^{ème} résolution, 230 millions d'euros au titre des 16^{ème} et 18^{ème} résolutions et 115 millions d'euros au titre de la 19^{ème} résolution, étant précisé que les plafonds fixés pour les 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème} résolutions de la présente assemblée et pour la vingtième résolution de l'assemblée du 6 mai 2014 s'imputeront sur le plafond global de 800 millions d'euros fixé à la 14^{ème} résolution.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 14^{ème} et 16^{ème} résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 17^{ème} résolution.

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 ces opérations, 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 ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des 16^{ème} et 19^{ème} résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 14^{ème} et 18^{ème} résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées 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 dans les 16^{ème} et 19^{ème} résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 13 mars 2015

Les commissaires aux comptes,

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Yvon Salaün

MAZARS

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 14^{ème} et 16^{ème} résolutions de la présente assemblée.

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 1^{er} juillet 2015.

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 13 mars 2015

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Yvon Salaün

MAZARS

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 20^{ème} 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 1^{er} août 2015.

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 établissons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Fait à Paris-La-Défense et à Courbevoie, le 13 mars 2015

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Yvon Salaün

MAZARS

David Chaudat

Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 13 mars 2015

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Yvon Salaün

MAZARS

David Chaudat

> 5. Projet des résolutions

Partie ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2014)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 2014 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports faisant apparaître un bénéfice de 341 123 875,33 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 2014 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, fixation du dividende et prélèvement sur les primes d'émission)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du conseil d'administration :

- (i) après avoir constaté que le report à nouveau est négatif à hauteur de 15 003 792,00 euros, décide d'imputer le montant du report à nouveau sur le bénéfice de l'exercice, ce qui ramène le bénéfice distribuable à 326 120 083,33 euros ;
- (ii) décide de porter le montant total des sommes distribuées à 1 122 606 992,64 euros par un prélèvement de 796 486 909,31 euros sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand et fixe, en conséquence, la distribution aux 584 691 142 actions de quatre euros de nominal composant le capital au 31 décembre 2014 et portant jouissance au 1^{er} janvier 2014, à 1,92 euro par action.

Bénéfice de l'exercice	341 123 875,33 €
Report à nouveau	- 15 003 792,00 €
Bénéfice distribuable de l'exercice	326 120 083,33 €
Prélèvement sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand	796 486 909,31 €
Montant total de la distribution	1 122 606 992,64 €

Au plan fiscal, il est précisé que cette distribution de 1,92 euro par action se décompose comme suit :

- à hauteur de 0,56 euro, le dividende ouvre droit au profit des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés en France, à l'abattement de 40 % calculé sur la totalité de son montant prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts ;
- à hauteur de 1,36 euro, prélevé sur les primes d'émission, cette distribution a la nature fiscale d'un remboursement d'apport, non imposable au niveau des actionnaires personnes physiques résidentes de France, en application de l'article 112-1° du Code général des impôts, car les bénéfices et réserves autres que la réserve légale ont été auparavant répartis.

Les dividendes mis en paiement par Schneider Electric SA, au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	2011	2012	2013
	1,70	1,87	1,87

QUATRIÈME RÉSOLUTION (Approbation des conventions réglementées conclues en 2014 – rémunération du Vice-président administrateur référent – et information sur les conventions et engagements pris au cours des exercices antérieurs)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 à l'article L. 225-38 dudit code, approuve la convention présentée dans ces rapports, relative à la rémunération du Vice-président au titre de ses missions d'administrateur référent, 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 d'amendements aux conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. Jean Pascal TRICOIRE – suppression de la retraite chapeau, maintien des engagements de prévoyance)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes présentés 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 amendements aux conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. Jean-Pascal TRICOIRE, suppression de la retraite chapeau (article 39), maintien des engagements de prévoyance.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de conventions et d'engagements réglementés relatifs à la réitération du statut de M. Emmanuel BABEAU)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 à la réitération du statut de M. Emmanuel BABEAU.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 de la société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Jean-Pascal TRICOIRE, tels que présentés dans le Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 de la société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou

attribuée au titre de l'exercice 2014 à M. Emmanuel BABEAU tels que présentés dans le Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'un administrateur : M. Gregory SPIERKEL)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration, nomme M. Gregory SPIERKEL administrateur, pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2019 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur : Mme Betsy ATKINS)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de Mme Betsy ATKINS pour une durée de 4 années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2019 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

ONZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Jeong KIM)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Jeong KIM pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2019 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Gérard de La MARTINIÈRE)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Gérard de La MARTINIÈRE pour une durée de deux années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2017 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation donnée au conseil d'administration d'acheter des actions de la société – prix maximum d'achat 90 euros par action)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration,

autorise le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, à acquérir ou faire 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 remettre des actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion de scission ou d'apport, 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 58 469 114 actions sur la base du capital au 31 décembre 2014).

Le prix maximum d'achat est fixé à 90 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 5 262 220 260 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 intermédiaire 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 vingt-deuxième résolution de la présente assemblée générale.

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.

L'autorisation est valable pour une durée maximale de 18 mois à compter de la présente assemblée générale.

Partie extraordinaire

QUATORZIÈME RÉSOLUTION (Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter dans la limite de 800 millions d'euros de nominal le capital social, soit à titre indicatif environ 34 % du capital au 31 décembre 2014, par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une de ses filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-134, L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la société et de toutes autres valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions

ordinaires de la société, ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en euros ou toutes autres monnaies ou unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que (i) la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée, soit en espèces, soit par compensation de créances et (ii) les actions à émettre conféreront les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ;

- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme sur le fondement de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 800 millions d'euros en nominal (soit à titre indicatif 34 % du capital au 31 décembre 2014) montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance. Les augmentations de capital réalisées sur la base des quinzième, seizième, dix-septième, dix-neuvième et vingtième résolutions adoptées par la présente assemblée générale ainsi que celles réalisées, le cas échéant, sur la base de la vingtième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 6 mai 2014 s'imputeront sur ce montant, compte non tenu des ajustements nécessaires pour préserver conformément à la loi et le cas



échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance. Cette limite de 800 millions d'euros en nominal ne s'appliquera pas aux augmentations de capital réservées aux salariés ou mandataires sociaux en vertu des seizième et dix-septième résolutions adoptées par l'assemblée générale du 25 avril 2013, ainsi que par la vingt et unième résolution de la présente assemblée ;

- décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société pourront notamment consister en des titres de créance ou être associés à l'émission de tels titres, en permettre l'émission comme titres intermédiaires ou encore revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non ;
- décide que les actionnaires ont proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que le conseil d'administration fixera les conditions et les limites dans lesquelles les actionnaires pourront exercer leur droit de souscrire à titre irréductible et pourra instituer au profit des actionnaires un droit préférentiel de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leur droit et dans la limite de leurs demandes ;
- décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le conseil d'administration pourra faire usage des facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce et notamment placer tout ou partie des titres non souscrits dans le cadre d'offres au public ;
- prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières susceptibles d'être émises et donnant accès au capital de la société, renonciation 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 à émettre dans le cadre de la délégation susvisée sera au moins égale à la valeur nominale de l'action à la date d'émission desdites valeurs mobilières ;
- décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- décide que la présente délégation prive d'effet la dixième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2013 pour ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-192-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou de l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital de 800 millions d'euros fixé par la quatorzième résolution de la présente assemblée générale ;
- décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues. Les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;
- prend acte que le conseil d'administration a tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence ;
- décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- décide que la présente délégation prive d'effet la onzième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2013 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter dans la limite de 230 millions d'euros de nominal le capital social, soit à titre indicatif 9,8 % du capital au 31 décembre 2014, par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par offre au public. La présente délégation pourra être utilisée pour rémunérer des apports de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence pour décider par offre au public une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou

à l'étranger, d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en euros ou toutes autres monnaies ou unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ; étant précisé que (i) la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée, soit en espèces, soit par compensation de créances, (ii) les actions nouvelles conféreront les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ;

- décide que l'émission d'actions par la société pourra résulter, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières émises par des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social et qui donneront accès par tous moyens à des actions ordinaires de la société ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, sur le fondement de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 230 millions d'euros en nominal (soit à titre indicatif 9,8 % du capital au 31 décembre 2014), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits de porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance, étant précisé que le montant de 230 millions d'euros s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital de 800 millions d'euros fixé à la quatorzième résolution adoptée par la présente assemblée générale ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société pourront notamment consister en des titres de créance ou être associés à l'émission de tels titres, en permettre l'émission comme titres intermédiaires, ou encore revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières qui seront émises conformément à la législation, étant précisé qu'il sera institué au profit des actionnaires un droit de priorité irréductible et/ou réductible pour les souscrire en application des dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions à émettre, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription ou d'attribution d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, soit actuellement à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement, diminuée d'une décote maximale de 5 %, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
- 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 des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la présente délégation pourra être utilisée à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange

initée par la société, dans les limites et dans les conditions prévues par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

- décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- décide que la présente délégation prive d'effet la douzième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2013 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION (Délégation de compétence consentie au conseil d'administration d'augmenter le montant d'une émission initiale, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, décidée en application des quatorzième ou seizième résolutions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes et statuant conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration, sa compétence, pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée générale, avec faculté de subdélégation, à l'effet de décider pour chacune des émissions décidées en application des quatorzième et seizième résolutions adoptées par la présente assemblée générale, que le nombre des actions ordinaires et des valeurs mobilières à émettre pourra être augmenté par le conseil d'administration dans les conditions légales et réglementaires et dans la limite des plafonds prévus respectivement par les quatorzième et seizième résolutions adoptées par la présente assemblée générale ;
- décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- prend acte que le conseil d'administration a tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation ;
- décide que la présente délégation prive d'effet la treizième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2013 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION (Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration pour augmenter le capital social, dans la limite de 9,8 % du capital social en vue de rémunérer des apports en nature)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour procéder sur le Rapport du Commissaire aux apports, à une ou plusieurs augmentations de capital, dans la limite de 9,8 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 ne sont pas applicables ;
- décide que dans tous les cas, le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond d'augmentation de capital de 230 millions d'euros prévu par la seizième résolution de la présente assemblée générale ;
- décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation notamment à l'effet de :
 - arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment évaluer les apports ainsi que l'octroi, le cas échéant, d'avantages particuliers,
 - fixer le nombre de titres à émettre en rémunération des apports ainsi que la date de jouissance des titres à émettre,
 - procéder, le cas échéant, à toute imputation sur la ou les primes d'apports, et notamment celles de frais entraînés par la réalisation des émissions,
 - constater les augmentations de capital en résultant et modifier les statuts en conséquence,
 - prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords, procéder à toutes les formalités requises pour l'admission aux négociations des actions émises et procéder à toutes les formalités de publicité requises ;
- décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- décide que la présente délégation prive d'effet la quatorzième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2013 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'augmenter le capital social, dans la limite de 115 millions d'euros de nominal -soit à titre indicatif 4,9 % du capital-, par l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales, dont le prix d'émission sera fixé par le conseil d'administration selon les modalités déterminées par l'assemblée générale)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du

Rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L. 225-129, à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-93, et au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence pour décider avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité de comptes fixée par référence à plusieurs monnaies, l'augmentation du capital par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ; étant précisé que (a) la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances et (b) les actions nouvelles conféreront les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ;
- décide que le montant total des augmentations du capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme sur le fondement de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 115 millions d'euros de nominal (soit à titre indicatif 4,9 % du capital au 31 décembre 2014), montant auquel s'ajoutera le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits de porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance, étant précisé que le montant de 115 millions d'euros s'imputera sur le plafond d'augmentation de capital de 230 millions d'euros prévu par la seizième résolution et sur le plafond global d'augmentation de capital de 800 millions d'euros prévu par la quatorzième résolution de la présente assemblée générale ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;
- 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 des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- autorise, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce, le conseil d'administration, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par les lois et règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente résolution et à librement fixer le prix d'émission des actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, étant toutefois précisé que le prix d'émission devra être au moins égal au choix du conseil d'administration :
 - à la moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission, ou
 - au cours moyen pondéré par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris du jour de Bourse précédant la fixation du prix d'émission,
 éventuellement diminué, dans les deux cas, d'une décote maximale de 5 %.

- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières, le conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
- décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- décide que la présente délégation prive d'effet la quinzième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2013 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents au Plan d'Épargne d'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 requises pour les assemblées générales extraordinaires, 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 d'Épargne d'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 quatorzième et seizième résolutions adoptées par la présente assemblée générale et (ii) que la présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 24 juin 2015 ;
- décide de fixer la décote maximale offerte dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise à 20 % d'une moyenne des cours cotés de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt 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 œuvre ;

- 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 d'Épargne 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 24 juin 2015 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 6 mai 2014 dans sa vingtième 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 d'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 requises pour les assemblées générales extraordinaires, 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 la présente assemblée générale, mais en revanche est autonome et distinct des plafonds visés aux quatorzième et seizième résolutions de la présente assemblée générale, (ii) que la présente autorisation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1^{er} août 2015 ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux autres valeurs mobilières donnant accès au capital 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 d'Euronext 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 vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration ou 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 de la présente assemblée générale ; 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 conseil 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 1^{er} août 2015 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 6 mai 2014 dans sa vingt et unième 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.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION **(Autorisation donnée au conseil** **d'administration pour annuler, le cas échéant, les** **actions de la société achetées dans les** **conditions fixées par l'assemblée générale,** **jusqu'à un maximum de 10 % du capital social)**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le conseil d'administration, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler les actions propres de la société acquises en vertu des autorisations données par l'assemblée générale, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, selon les modalités suivantes :

- le conseil d'administration, est autorisé à annuler sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions acquises en vertu des autorisations de rachat des actions propres de la société dans la limite de 10 % du capital sur une période de 24 mois à compter de la présente assemblée générale, et à procéder à due concurrence aux réductions de capital social ;
- la différence entre le prix d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sera imputée sur les primes d'émission et, le cas échéant, sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- le conseil d'administration disposera des pouvoirs nécessaires avec faculté de subdélégation pour fixer les conditions de cette ou de ces annulations, pour accomplir tous actes, formalités, déclarations en vue d'annuler les actions et de rendre définitives les réductions de capital et pour modifier les statuts en conséquence.

La présente autorisation est valable pour une période de 24 mois à compter de la présente assemblée générale.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION (Modification de l'article 13 des statuts de la société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du conseil d'administration, décide de modifier comme suit l'article 13 des statuts de la société, afin d'y insérer les dispositions légales concernant les conventions réglementées :

- Il est inséré un nouvel alinéa 5 qui est ainsi rédigé :
« Conformément à l'article L.229-7 du Code de commerce, les

règles énoncées aux articles L. 225-38 à L. 225-42-1 dudit code, relatives aux conventions réglementées soumises à autorisation préalable du conseil d'administration, sont applicables à la société. »

- Les 5^e et 6^e alinéas de cet article dans sa rédaction actuelle sont en conséquence respectivement renumérotés comme suit : 6^e et 7^e alinéas.

Les autres dispositions de l'article 13 et des statuts de la société restent inchangées.

Un exemplaire des statuts de Schneider Electric SE est annexé au procès-verbal de la présente assemblée.

Partie ordinaire

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION (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.

> Annexe aux résolutions

ARTICLE 13 DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Texte avant la modification proposée à l'assemblée générale du 21 avril 2013

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.

Texte à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2013 si la modification proposée est adoptée

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. Conformément à l'article L. 229-7 du Code de commerce, les règles énoncées aux articles L. 225-38 à L. 225-42-1 dudit code, relatives aux conventions réglementées soumises à autorisation préalable du conseil d'administration, sont applicables à la société.

6. 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.

7. Le conseil d'administration arrête pour son propre fonctionnement un règlement intérieur.

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 donnés 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 contenait une observation relative à l'application au 1^{er} janvier 2013 de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

Le rapport sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 contient une observation relative au changement de méthode comptable liée à la comptabilisation des engagements de retraite.

Fait, le 19 mars 2015

Le Président Directeur général
de Schneider Electric SE
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 2012 enregistré auprès de l'AMF en date du 21 mars 2013 sous le n° D13-0196 ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 5 du Document de Référence de l'exercice clos le 31 décembre 2013 enregistré auprès de l'AMF en date du 20 mars 2014 sous le n° D14-0175 ;
- 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 ;
- 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 2013 enregistré auprès de l'AMF en date du 20 mars 2014 sous le n° D14-0175 ;
- 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 ;
- le Rapport de Gestion figurant en partie 4 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2013 enregistré auprès de l'AMF en date du 20 mars 2014 sous le n° D14-0175.
- 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		329
2. Contrôleurs légaux des comptes		330
3. Informations financières sélectionnées		7-10
4. Facteurs de risque		35-42
5. Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société		25-27
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		19-20
6.2. Principaux marchés		21-23, 170-172
6.3. Événements exceptionnels		10-12, 190, 197
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences ou contrats		40
6.5. Position concurrentielle		19-23
7. Organigramme		
7.1. Description sommaire du Groupe		31-34
7.2. Liste des filiales importantes		239-247
8 Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées		206-208
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles		37-38
9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière		173-178
9.2. Résultat d'exploitation		182, 198-200
10. Trésorerie et capitaux		
10.1. Capitaux de l'émetteur		273-276
10.2. Source et montant des flux de trésorerie		178, 184-185
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière		227-229
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux		39-40
10.5. Sources de financement attendues		39-40
11. Recherche et développement, brevets et licences		28-31
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		179
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		

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction	5-6
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	219-225, 236
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	123-133
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	139-142
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	168
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	112
17.2. Participations et stock-options	279-284
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	88, 278
18. Principaux actionnaires	
18.1. Principaux actionnaires	9, 277
18.2. Répartition des droits de vote	277
18.3. Actionnariat de contrôle	277
18.4. Accord sur l'évolution de l'actionnariat	159
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	268
20.2. Informations financières pro forma	173-178
20.3. États financiers	182-187
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	248
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	40-41
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit	273
21.1.2. Autres actions	273
21.1.3. Actions autodétenues	273
21.1.4. Valeurs mobilières	277
21.1.5. Conditions d'acquisition	N/A
21.1.6. Options ou accords	279-284
21.1.7. Historique du capital	276
21.2. Acte constitutif et statuts	N/A
21.2.1. Objet social	270
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	134-136
21.2.3. Droits et privilèges des actions	271-273

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
21.2.4. Modifications des droits des actionnaires	271-273
21.2.5. Assemblées générales	271
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	277
21.2.7. Seuils de participation	277
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	270
22. Contrats importants	237
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	107-108
24. Documents accessibles au public	270
25. Informations sur les participations	266-267

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	181-247
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	248
Comptes annuels de la société	
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	264
Rapport de Gestion	169-180
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	170-178
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	237
Activités en matière de recherche et de développement	28-31
Activité des filiales de la société	179, 266-267
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	290
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	290
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	40-41
Information sur les délais de paiement des dettes fournisseurs	178
Information sur l'organe exerçant la Direction Générale de la société	5, 144-145
Résultats	173-178
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	27
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)	173-178 43-120
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	35-42
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	230-235
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	39-40
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	39-40
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	43-120
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	277
Autocontrôle : identité des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-7 et part du capital détenu par ces sociétés	277
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	278-284
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	280
Information sur le nombre minimal d'actions détenues par les mandataires sociaux pendant la durée de leur mandat	123, 135
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	274-275
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	125-133
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	268
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions	276-277
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	285

Agenda financier

Calendrier des principaux événements

21 avril 2015	Assemblée Générale des Actionnaires (Paris)
6 mai 2015	Païement du dividende

Calendrier des communiqués financiers

19 février 2015	Résultats annuels 2014
21 avril 2015	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2015
29 juillet 2015	Résultats semestriels 2015
29 octobre 2015	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2015

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.

Schneider Electric SE

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 Européenne

à Conseil d'administration

au capital de 2 338 764 568 euros

542 048 574 R.C.S. Nanterre

Siret : 542 048 574 01 091