L'accès à l'énergie au Nigeria
comme partout dans le monde :
un droit inaliénable pour tous

Rapport annuel financier et développement durable

Document de référence 2015

sdreport.schneider-electric.com

Life Is On | Schneider Electric

Message de **Jean-Pascal Tricoire** 2
Entretien avec **Emmanuel Babeau** 4
L'équipe dirigeante 5
Chiffres clés **2015** 7
2015 en bref 10

1 L'entreprise, sa stratégie, ses marchés et ses activités 13

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 24
4. Histoire et évolution de l'entreprise 25
5. Recherche et développement 28
6. Simplicité et efficacité de l'organisation 33
7. Facteurs de risques 37

2 Développement durable 45

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie 46
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique 58
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale 68
4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs 78
5. Schneider Electric, entreprise citoyenne 93
6. Méthodologie et audit des indicateurs 104
7. Indicateurs 112

3 Gouvernement d'entreprise RFA 125

1. Le conseil d'administration ** 127
2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration ** 139
3. Activité du conseil ** 142
4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité) ** 144
5. Direction Générale de la société 149
6. Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance 150
7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe ** 151
8. Conventions et engagements réglementés 165
9. Contrôle interne et gestion des risques ** 167
10. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF ** 175

4 Commentaires sur l'exercice RFA 177

1. Évolution des principaux marchés 178
2. Commentaires sur les comptes consolidés 180
3. Commentaires sur les comptes sociaux 186
4. Commentaires sur les résultats des participations 186
5. Perspectives 186

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA
** Ceci constitue le rapport du président.

5 Comptes consolidés au 31 décembre 2015 RFA 187

1. Compte de résultat consolidé 188
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés 190
3. Bilan consolidé 191
4. État de variation des capitaux propres 193
5. Annexe aux comptes consolidés 194
6. Rapport des commissaires aux comptes 249

6 Comptes sociaux RFA 251

1. Bilan 252
2. Compte de résultat 254
3. Annexes aux comptes sociaux 255
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 266
5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2015 267
6. Filiales et participations 268
7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années 270

7 Informations sur la société et son capital RFA 271

1. Renseignements sur la société 272
2. Droits et obligations des actionnaires ** 273
3. Capital 275
4. Actionnariat 279
5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié 280
6. Plans d'attribution d'actions de performance et plans d'options 281
7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce ** 287
8. Bourse 287
9. Politique d'information 289

8 Assemblée générale RFA 291

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires 292
2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration 306
3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant 307
4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes 314
5. Projet des résolutions 320

Responsables du document et du contrôle des comptes 327

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

Document de Référence 2015

Rapport annuel financier et développement durable

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

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

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

AMF

Le présent Rapport Annuel a été déposé comme Document de Référence auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, le 17 mars 2016, 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

PRESIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Des succès dans un environnement difficile

En 2015, Schneider Electric a continué à démontrer la robustesse de son modèle d'entreprise et a affiché un chiffre d'affaires et un bénéfice record dans un environnement difficile, rendu compliqué par le ralentissement en Chine et l'instabilité observée sur plusieurs marchés, aggravé par la chute du prix du pétrole et des matières premières. Son chiffre d'affaires n'en a pas moins atteint un niveau record, à 26,6 milliards d'euros, en progression de 6,8 %. L'EBITA ajusté s'est établi à 3,6 milliards d'euros, en hausse de 5 % ; le bénéfice net ajusté a progressé de 6 % et le *cash-flow* est en solide augmentation de 20 %.

Nos activités *Buildings & Partner* et *IT* ont consolidé leur leadership sur la scène internationale et affichent de solides résultats en termes de croissance et de rentabilité. L'activité *Infrastructure* amorce un virage, avec une amélioration de sa rentabilité de 50 points de base. Enfin, l'activité *Industry* est en bonne voie pour redresser sa marge et affiche une amélioration significative au second semestre malgré les turbulences que connaît le secteur du pétrole et du gaz et la baisse programmée du projet nucléaire en Chine.

Conformément aux engagements pris vis-à-vis de nos actionnaires, nous avons consacré 0,6 milliard d'euros aux rachats d'actions en 2015. Nous souhaitons accélérer ce programme pour atteindre un total cumulé de 1,5 milliard d'euros à l'horizon 2015-2016. Un dividende progressif de 2 € par action sera proposé, soit une hausse de 4 %.

Notre présence mondiale et notre exposition équilibrée sur quatre marchés continuent d'être un solide atout, gage de notre résistance : l'Europe de l'Ouest renoue avec la croissance ; les nouvelles économies, hors Chine, augmentent de 4 %, ainsi que les marchés de la construction aux États-Unis. Nos initiatives de croissance bénéficient d'une bonne exécution, avec des résultats satisfaisants dans un environnement difficile : les activités *Services* et *Industrial Software* affichent une croissance supérieure à la moyenne du Groupe, toutes activités confondues, avec une progression respective de 7 % des ventes et de 6 % des commandes.

La deuxième année d'intégration d'Invensys a été un succès. Les complémentarités et les synergies avec nos activités *Industry* et *Infrastructure* sont confirmées. Nous avons renforcé notre position de leader dans les logiciels de gestion opérationnelle avec des franchises comme Wonderware, Advantis, SimSci, Oasis, Citec et Struxureware. Le résultat de l'ensemble des synergies est sur la bonne voie. Le succès de cette intégration atteste de notre capacité à embarquer de nouvelles entités et à générer de la valeur des acquisitions.

2015 est également une année au cours de laquelle Schneider Electric a renforcé les fondations de ses activités. Nous nous sommes concentrés sur la cession de plusieurs actifs non stratégiques tels que Juno, Telvent Global Services, le service IT de Telvent et Telvent Transportation, afin de nous recentrer sur notre cœur de métier et optimiser notre portefeuille.

Progrès de *Schneider is On* – pour placer le client au cœur de l'organisation

2015 a été la première année du programme *Schneider Is On*. Le démarrage est solide, avec une bonne exécution. Nous progressons sur les 5 axes du programme afin de faire bénéficier nos clients de 5 avantages : « *Do more* » ; « *Simplify* » ; « *Digitize* » ; « *Innovate* » et « *Step-up* ».

Avec l'initiative « Do more », le chiffre d'affaires des Services a augmenté de 7 % ; les commandes de logiciels industriels ont progressé de 6 % ; le taux de conversion et la marge brute lors de la prise de commande des projets se sont améliorés, avec une diminution de l'écart de marge brute entre la prise de commande et l'exécution.

Notre initiative « *Simplify* » génère un gain de productivité industrielle de l'ordre de 0,36 milliard d'euros et des économies de coûts des fonctions Support d'environ 0,3 milliard d'euros, soit un total actualisé d'environ 700 millions d'euros de réduction de coûts en un an. Nous continuons nos efforts sur l'optimisation des coûts des fonctions support et nous avons ainsi revu à la hausse notre objectif de réduction à 600 millions d'euros sur la période 2015-2017.

Dans le cadre de l'initiative « *Digitize* », nous avons déployé la nouvelle version du site internet de Schneider Electric qui offre une nouvelle expérience client. En 2015, le nombre d'offres connectées a augmenté de 45 % et nous nous attachons à faire passer la connectivité à un niveau radicalement nouveau en 2016.

Dans le cadre de notre initiative d' « *Innovate* », 5 % du chiffre d'affaires (1,3 milliard d'euros) sont investis dans la R&D et quantité d'offres nouvelles, alignées sur notre proposition de valeur dans diverses activités, ont été lancées avec succès.

Schneider Electric est reconnu comme un réel leader technologique par les analystes du secteur qui couvrent nos marchés, notamment Gartner, IDC, ARC, Navigant et Verdantix, dans des domaines tels que les systèmes avancés de gestion de la distribution (ADMS), les logiciels de gestion énergétique des bâtiments et les contrôles de micro-réseaux. Nous gagnons en reconnaissance au travers de projets et de concepts innovants grâce à de nombreux prix comme le *UX Award*, décerné pour une conception intuitive, qui offre davantage de clarté et de tolérance aux défauts afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs, d'accroître l'efficacité de la production industrielle et de renforcer notre positionnement unique pour assurer la convergence des TI et des TO intégrées.

Enfin, avec l'initiative « *Step-up* » encourageant les talents et l'engagement des collaborateurs, Schneider Electric a obtenu un certain nombre de reconnaissances en matière de diversité et d'inclusion grâce à plusieurs initiatives, notamment sa participation au premier *HeForShe Parity Report* d'ONU Femmes en tant que l'une des 10 entreprises *IMPACT Champions*.

En matière de développement durable, 2015 a été une année de reconnaissance et d'innovation. Depuis 2009, nous avons équipé près de 3,5 millions de foyers et formé près de 500 000 personnes. Schneider Electric a été honoré publiquement par bon nombre de reconnaissances internationales : nous avons été nommés leader de notre secteur au sein de l'indice Dow Jones Sustainability (DJSI) et notre participation dans les deux indices *Climate Performance* et *Disclosure* du CDP (*Carbon Disclosure*) a été confirmée avec un score de 100/100 en *Disclosure*. Nous faisons également partie des entreprises du CAC 40 les plus avancées en matière de développement durable selon le classement établi par *Enjeux Les Echos* et l'Institut RSE. En ma qualité de Président du Pacte Mondial des Nations Unies pour la France, je suis fier que Schneider Electric remplisse les conditions du niveau Avancé du Pacte Mondial des Nations Unies.

Perspectives 2016

En 2016, la croissance devrait se prolonger en Europe de l'Ouest et sur le marché de la construction aux États-Unis. En parallèle, les incertitudes semblent devoir persister dans le secteur du pétrole et du gaz, de même que la faiblesse généralisée du marché industriel américain, les difficultés en Chine, mais à un degré moindre qu'en 2015, et des tendances qui devraient demeurer contrastées dans le reste des nouvelles économies.

Dans ce contexte, des opportunités de croissance se présentent à Schneider Electric car nous attachons à fournir plus à nos clients, en leur apportant davantage de valeur grâce à notre portefeuille complet de technologies, à notre réseau élargi de partenaires et à nos capacités à livrer des solutions complètes : plus de proximité, plus de compétences, plus de solutions et de livraisons sur mesure, plus de numérisation, plus d'innovation et plus de simplicité à une échelle mondiale, doublée d'une adaptation locale. Nous travaillons aussi activement à un meilleur retour sur les capitaux employés : nous nous concentrons sur l'amélioration de la marge en travaillant sur les coûts, en faisant croître notre réseau de partenaires avec le lancement de nombreuses offres intégrées, en accélérant la mise à disposition des services et des logiciels et en étant plus sélectif sur les projets en ciblant nos domaines d'expertise.

Enfin, puisque nous veillons à ce que « *Life is On* » concerne tout le monde, partout et à tout moment, le développement durable est plus que jamais au cœur même de la stratégie du Groupe. Nous sommes convaincus que l'accès à l'énergie est un droit fondamental pour chaque être humain. Nous voulons que chacun sur cette planète ait accès à une énergie sûre, fiable, efficace et durable. Chez Schneider Electric™, nous nous engageons à fournir des solutions innovantes pour répondre au challenge énergétique : trouver le juste équilibre entre l'empreinte carbone sur la planète et le droit irréfutable de chacun à bénéficier d'une énergie de qualité.

En tant qu'innovateurs dans le développement durable, nous savons qu'un meilleur climat rime avec une meilleure économie. Nous sommes convaincus de vivre une époque passionnante dans laquelle les nouvelles technologies permettent de repenser de fond en comble la manière de gérer l'énergie, d'une façon beaucoup plus pérenne et efficace. En 2016, nous continuerons à démontrer notre fort leadership dans le développement durable, en ligne avec nos engagements COP 21 pour devenir une entreprise qui affiche un bilan carbone neutre pour tous ses sites dans les 15 prochaines années.

Nous nous réjouissons de poursuivre avec vous ce parcours vers une solide année 2016.

Entretien avec **Emmanuel Babeau**

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

Schneider Electric a réalisé une performance solide en 2015 dans un environnement difficile. Quels sont les faits marquants de cette performance ?

Nous avons atteint un chiffre d'affaires record de 26,6 milliards d'euros en 2015, en hausse de 6,8 %, et la croissance sous-jacente est quasi-stable. Notre EBITA ajusté a également fortement progressé, en hausse de 5,1 % à 3,6 milliards d'euros. Avec 13,7 % sur 2015, la marge d'EBITA ajusté du Groupe a été quasi-stable en organique et a bénéficié d'une amélioration organique d'environ 50 bp au deuxième semestre, générée grâce à l'accélération du contrôle des coûts et à une solide productivité industrielle. Trois activités ont montré une amélioration de la marge au deuxième semestre, notamment *Industry* qui s'est redressé fortement. Notre résultat net a été impacté en 2015 par des éléments exceptionnels comptables liés aux ventes de certaines activités non-cœur et à la dépréciation d'actifs de Pelco. Le résultat net sous-jacent est en hausse de 6 % et le cash-flow libre s'établit à 2 milliards d'euros, proche du record du Groupe. Grâce à cette forte génération de cash et à environ 470 millions d'euros supplémentaires provenant de la vente d'activités non stratégiques, notre bilan s'est encore renforcé, avec une dette financière nette, baissant à 4,6 milliards d'euros à fin 2015.

Invensys a rejoint le Groupe depuis près de deux ans, pouvez-vous nous donner votre point de vue sur l'avancement de son intégration dans le Groupe ?

Invensys a enregistré une performance solide dans un environnement difficile en 2015. Le chiffre d'affaires est en baisse moyenne à un chiffre (*mid-single digit*) en tendance sous-jacente, reflétant principalement la faiblesse des marchés pétroliers. Invensys a cependant réussi à légèrement améliorer sa marge d'EBITA ajusté par rapport à 2014. Elle atteint près de 15 % grâce à un effet mix positif, une attention portée sur les coûts et la bonne mise en place des synergies de coûts dont environ 55 millions ont été réalisées sur 2015. De plus, la réalisation des synergies de ventes et fiscales sont en bonne voie. Le rationnel stratégique de l'acquisition est pleinement validé, notamment grâce à la qualité des actifs acquis.

Quels sont les principaux leviers du Groupe pour atteindre son objectif d'amélioration de sa marge opérationnelle avant effet devises en 2016 ?

Pour 2016, notre priorité porte sur l'amélioration de notre marge opérationnelle. Nous continuons à nous concentrer sur des opportunités attractives de développement dans les produits, services et les logiciels. Nous devrions également bénéficier de nos actions d'économies de coûts décrites dans notre programme d'entreprise : en plus de notre objectif de productivité de 1 milliard d'euros sur la période 2015-2017, nous avons revu à la hausse notre objectif d'économies de coûts sur les fonctions support à 600 millions d'euros sur la même période. Enfin, nous augmentons la sélectivité sur nos projets, ce qui devrait également contribuer à l'amélioration de la marge. Notre objectif sur 2016 est donc une amélioration de la marge d'EBITA ajusté du Groupe de 20 à 60 bp avant effet devise.

Comment comptez-vous générer une rentabilité actionnariale attractive sur les prochaines années ?

Générer une rentabilité attractive pour nos actionnaires est une priorité pour Schneider Electric. Tout d'abord nous visons une croissance du résultat net dans les prochaines années grâce à l'effet combiné de croissance des ventes et l'amélioration de la marge. Notre portefeuille se compose d'activités *leader*, bien positionnées pour bénéficier sur les prochaines années des relais mondiaux d'investissements que sont l'efficacité énergétique et l'automatisation, tout en s'appuyant sur notre couverture globale et la complémentarité de nos business models. Nous continuerons à travailler sur l'efficacité opérationnelle du Groupe, sur nos initiatives d'économies de coûts et de simplification, sur la sélectivité accrue sur nos projets, et la priorité au développement des produits, services et logiciels, ce qui devrait nous aider à améliorer la marge opérationnelle et notre résultat net. Tout ceci combiné avec notre forte génération de cash-flow libre et notre bilan solide nous autorise une politique de dividende progressive, sans baisse d'une année sur l'autre. Récemment, nous avons rehaussé notre programme de rachat d'actions pour un montant total de 1,5 milliard d'euros sur la période 2015-2016, reflétant notre confiance dans les perspectives du Groupe.

L'équipe dirigeante

Comité Exécutif (au 16 février 2016)

1 **Jean-Pascal Tricoire**
Président Directeur général

Fonctions centrales

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

3 **Prith Banerjee**
Directeur général technologie

4 **Olivier Blum**
Directeur général Ressources humaines globales

5 **Annette Clayton**
Directeur général Opérations industrielles

6 **Hervé Coureil**
Directeur général Systèmes d'information

7 **Daniel Doimo**
Directeur général *Global Solutions*

8 **Emmanuel Lagarrigue**
Directeur général Stratégie

9 **Chris Leong**
Directeur général Marketing

Opérations

10 **Leonid Mukhamedov**
Directeur général Opérations Europe

11 **Luc Rémont**
Directeur général Opérations France

12 **Laurent Vernerey**
Directeur général Opérations Amérique du Nord

13 **ZHU Hai**
Directeur général Opérations Chine

Activités

14 **Frédéric Abbal**
Directeur général *Infrastructure*

15 **Clemens Blum**
Directeur général *Industry*

16 **Philippe Delorme**
Directeur général *Buildings & Partner*

17 **Hal Grant**
Directeur général *IT*

Conseil d'administration (au 16 février 2016)

* CENSEURS SECRÉTAIRE DU CONSEIL : Philippe BOUGON

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

Composition des comités du conseil

	LÉO APOTHEKER	BETSY ATKINS	XAVIER FONTANET	NOËL FORGEARD	ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE	MAGALI HERBAUT	JEONG KIM	FRED KINDLE	WILLY KISSLING	LINDA KNOLL	CATHY KOPP	GÉRARD DE LA MARTINIÈRE	HENRI LACHMANN	GREGORY SPIERKEL	RICHARD THOMAN
Comité de gouvernance et des rémunérations Secrétaire : Philippe Bougon (1)	●														
Comité d'audit et des risques Secrétaire : Pierre Lévêque (2)												●			
Comité des ressources humaines & RSE Secrétaire : Olivier Blum (3)													●		
Comité stratégie Secrétaire : Emmanuel Lagarrigue (4)			●												

● *Président du comité* *(1) Secrétaire du conseil* *(2) Directeur de l'Audit interne* *(3) Directeur général Ressources humaines* *(4) Directeur général Stratégie*

Commissaires aux comptes

Titulaires

Ernst & Young et Autres

Mazars

Suppléants

Société Auditex

M. Thierry Blanchetier

Chiffres clés **2015**

- **Chiffre d'affaires annuel en hausse de +6,8%, -1,0% en organique**
- **EBITA ajusté +5%**
- **Conversion de cash solide à 113%***
- **Dividende proposé de 2,00 €, en hausse de +4%**

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

Le chiffre d'affaires est en hausse de +6,8%, mais en baisse de -1,0% à périmètre et taux de change constants. Les revenus sous-jacents sont restés stables(2).

En 2015, le chiffre d'affaires atteint un niveau record alors que la croissance organique demeure contrastée selon les régions et les activités. Les activités *Building & Partner et IT* ont renforcé leur position de leader sur la scène mondiale et ont enregistré de solides résultats ; l'activité *Infrastructure* a renversé la vapeur et a amélioré sa rentabilité tandis que l'activité Industry a montré une résistance à toute épreuve malgré les difficultés du marché. *Services and Software* a poursuivi son ascension. D'un point de vue géographique, l'Europe de l'Ouest a renoué avec la croissance, les nouvelles économies (à l'exception de la Chine) ont progressé et l'Amérique du Nord a bénéficié des marchés favorables de la construction.

Les nouvelles économies représentent 43% du chiffre d'affaires 2015.

EBITA ajusté (3) avant restructurations *(en millions d'euros et en % du chiffre d'affaires)*

L'EBITA ajusté de l'exercice 2015 s'établit à 3 641 million d'euros, soit 13,7% du chiffre d'affaires. La productivité industrielle et les diminutions des SFC ont été les principaux contributeurs à l'évolution organique alors que l'effet mix est le principal élément négatif. L'impact positif des matières premières a plus que compensé les effets de prix négatifs et l'inflation du coût de la main d'œuvre de production. À change constant, la marge d'EBITA ajusté est quasi stable.

(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.
(2) Corrigé des effets négatifs du changement de clôture fiscale de l'exercice pour Invensys et la décélération du projet nucléaire de la Chine, dont les impacts estimés en année pleine sont respectivement d'environ 40 M € et 66 M €.
(3) 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.
** Sur la base du résultat net corrigé de l'impact de cessions d'activités et de la dépréciation de Pelco.*

Chiffres d'affaires par zone géographique

Effectifs

160 843 collaborateurs [1]

Résultat net *(en millions d'euros)*

Le résultat net du Groupe s'établit à 1 407 million d'euros, en baisse de - 28 % par rapport à l'année précédente. Retraité des éléments exceptionnels [4], le résultat net est en hausse de + 6 %.

Les charges de restructuration s'élèvent à 318 millions d'euros, tirées par des initiatives d'efficacité et de simplification. Les autres produits et charges d'exploitation ont eu un effet négatif de 522 millions d'euros, principalement dû aux pertes en capital / dépréciations d'actifs issues des cessions d'activités non stratégiques.

Invensys contribue à la baisse du taux effectif d'imposition de 22,7 % en 2014 à 21 % en 2015 sur une base comparable.

Cash flow libre [5] *(en millions d'euros)*

Le *cash flow* libre s'établit à 2 045 million d'euros, en hausse de + 20 % grâce à un management du besoin en fonds de roulement plus efficace. Le ratio des investissements sur chiffre d'affaires est en baisse de 3,3 % en 2014 à ~3 % en 2015. Le besoin en fonds de roulement affiche une baisse liée à une bonne maitrise des dettes et des créances.

La conversion de cash demeure à 113 % [6].

(1) Effectif ponctuel en CDI et CDD au 31 Décembre 2015
(2) Chiffres 2012 retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 révisée (comptabilisation des retraites)
(3) 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.
(4) Bénéfice net 2015 ajusté des coûts d'intégration d'Invensys, de l'impact des cessions d'entreprises, de la déprécation de Pelco et des coûts de restructuration ; tous éléments nets d'impôts.
(5) Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation diminués de la variation de BFR et des investissements nets.
(6) Sur la base du résultat net corrigé de l'impact de cessions d'activités et de la dépréciation de Pelco.

Bénéfice par action (1) (en euros)

Dividende par action (1) (en euros)

Répartition du capital au 31 décembre 2015

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.
(2) Chiffres 2012 retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 révisée (comptabilisation des retraites)
(3) Le bénéfice net par action 2015 ajusté de l'impact des cessions d'activités et de la dépréciation Pelco s'élève à 3,73 vs 3,51 en 2014.
(4) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 Avril 2016, pour versement le 9 mai 2016.
(5) A la meilleure connaissance du Groupe.
(6) Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) détient ~6% des droits de vote.
(7) Dont 3.8% détenu au travers du plan d'épargne pour les salaries (WESOP)

2015 en bref

Stratégie, technologies et activités

Schneider Electric présente le 19 février son nouveau programme d'entreprise pour 2015-2020, *Schneider is On* et partage la stratégie de croissance du Groupe, les priorités opérationnelles et les objectifs financiers à l'occasion d'une conférence avec les investisseurs et les analystes financiers.

Schneider Electric et Autodesk, chef de file mondial des logiciels 3D et services de conception, d'ingénierie et de divertissement, annoncent le 21 janvier la signature d'un Mémorandum d'entente pour améliorer les pratiques actuelles de gestion du cycle de vie des bâtiments grâce à la modélisation des données du bâtiment (*Building Information Modeling,* BIM). L'accord prévoit que les deux entreprises collaborent pour renforcer leurs savoir-faire réciproques dans l'efficacité énergétique des bâtiments, depuis leur conception et leur construction jusqu'à leur exploitation et leur fin de vie.

Schneider Electric annonce le 23 avril avoir été désigné pour la seconde année consécutive leader dans les systèmes de gestion avancée de la distribution électrique (ADMS) par le Magic Quadrant de Gartner, Inc. Le rapport de Gartner attribue également à Schneider Electric les meilleures notes sur les trois scénarios d'utilisation des compétences fondamentales pour les systèmes de gestion avancée de la distribution électrique : tolérance aux pannes, optimisation du réseau, intégration des sources de production distribuée.

Schneider Electric annonce le 21 septembre le lancement d'une nouvelle stratégie mondiale de marque, à un moment clé de transition pour le secteur industriel et de transformation profonde de la société et des entreprises sous les effets de l'urbanisation, de l'industrialisation et de la numérisation. Cette stratégie, baptisée *Life Is On,* se nourrit de l'approche de l'IoT adoptée par Schneider Electric placée sous le signe de l'intelligence opérationnelle. Elle va transformer la façon dont les individus et les organisations vont gérer l'énergie, augmenter l'automatisation des processus industriels et optimiser la qualité de décision des entreprises, tout en améliorant la vie de tous.

Schneider Electric annonce le 21 septembre avoir été nommé au Comité de Direction de l'*Industrial Internet Consortium* (IIC). En siégeant au sein de ce consortium aux côtés d'entreprises leaders telles que AT&T, Cisco, General Electric, IBM et Intel, Schneider Electric assumera un rôle plus central dans l'établissement des recommandations et du cadre industriel pour accélérer l'adoption des technologies IoT à travers le monde.

Schneider Electric annonce le 21 septembre s'engager dans une collaboration pluriannuelle avec le consortium d'alliance de recherche HKUST-MIT. Schneider Electric jouera un rôle de premier plan dans les travaux de recherche du consortium dans les technologies IoT pour des bâtiments et des transports intelligents. Ces recherches menées à une échelle mondiale par le HKUST de Hong Kong, le MIT de Cambridge (États-Unis) ont pour but de résoudre les défis qui se posent dans des domaines qui relèvent de l'ingénierie, tels que circuits et terminaux, traitement des signaux, communications et contrôles, ainsi que dans l'analyse avancée des données.

Schneider Electric annonce le 6 octobre que Gartner, leader des cabinets de recherche et conseil dans le secteur des technologies de l'information, classe le Groupe à la 10e place de son classement 2015 des 25 meilleures *Supply Chain* européennes. Schneider Electric entre pour la première fois cette année dans le top 15 et gagne 12 places par rapport au classement de 2014.

Schneider Electric annonce le 15 octobre avoir été nommé parmi les entreprises leaders des logiciels de gestion des données énergétiques des bâtiments dans le rapport Green Quadrant® 2015 de Verdantix, cabinet d'analyse indépendant. Schneider Electric est désigné comme leader pour la seconde année consécutive par ce rapport.

Schneider Electric annonce le 16 octobre d'importants investissements pour renforcer sa présence à Singapour. L'entreprise prévoit un investissement cumulé d'environ 65 millions d'euros au cours des prochaines années pour y créer un centre de solutions *software* pour l'industrie et un *hub* régional *software*. Schneider Electric établira également à Singapour son siège pour l'Asie de l'Est ainsi qu'une tour de contrôle régionale pour sa chaîne logistique.

Schneider Electric et Neoen, l'un des principaux acteurs français des énergies renouvelables, inaugurent le 1er décembre le plus grand parc photovoltaïque d'Europe, situé à Cestas (Gironde). Le parc photovoltaïque de Cestas a une puissance de 300 MW et peut produire en une année l'équivalent de la consommation domestique de la population de Bordeaux. Le consortium Eiffage – Schneider Electric – Krinner a conçu et construit la centrale de Cestas. Clemessy, filiale d'Eiffage, et Schneider Electric assurent également l'exploitation et la maintenance du parc pour 20 ans.

Schneider Electric présente le 4 décembre EcoBlade, un système modulaire et intelligent de stockage d'énergie pour répondre aux besoins de tous les clients. EcoBlade permet d'exploiter pleinement le potentiel des énergies renouvelables en tirant parti de l'expérience inégalée de Schneider Electric en énergie sécurisée et en gestion de l'énergie.

Schneider Electric reçoit le 10 décembre un prix *Datacenter Dynamics Leaders* EMEA dans la catégorie Déploiement modulaire pour le *datacenter* modulaire préfabriqué personnalisé et ultra-perfectionné de la Sagrada Familia (Barcelone, Espagne). Le *datacenter* préfabriqué et intégré mis en place par Schneider Electric permet aux opérateurs du site d'assurer la sécurité de l'église et de contrôler efficacement les millions de visiteurs qui s'y rendent chaque année. Site classé au patrimoine mondial de l'Unesco, la Sagrada Familia est le site touristique la plus visité de Barcelone.

Finance

Schneider Electric lance avec succès le 5 mars une émission obligataire EMTN *(Euro Medium Term Note)* de 750 millions d'euros à 10 ans. L'environnement des taux d'intérêt et les conditions de marché permettent à Schneider Electric de bénéficier d'un taux historiquement faible de 0,875 % pour le coupon de cette obligation.

Schneider Electric lance avec succès le 3 septembre une émission obligataire EMTN *(Euro Medium Term Note)* de 800 millions d'euros à huit ans avec un taux fixe de 1,5 % pour le coupon. Cette transaction permet au Groupe d'améliorer le profil de maturité de sa dette à des conditions de financement favorables.

Schneider Electric annonce le 30 octobre avoir signé un accord concernant la cession de Juno Lighting à Acuity Brands, un des leaders mondiaux des solutions d'éclairage innovantes. Juno Lighting est un fabricant nord-américain, spécialiste des produits d'éclairage encastré et d'éclairage sur rail destinés aux marchés résidentiel et de bâtiments tertiaires. Schneider Electric annonce le 10 décembre avoir obtenu l'approbation des autorités réglementaires et dès lors finalisé la cession de Juno Lighting à Acuity Brands.

Schneider Electric annonce le 9 novembre avoir procédé courant octobre à un placement d'obligations « climat » *(climate bond)* de 200 millions d'euros à 10 ans portant un coupon de 1,841 % en partenariat avec AXA Investment Managers (AXA IM), Mirova et Neuflize OBC Investissements. Cette émission obligataire, sous format *club deal* s'adressant exclusivement aux investisseurs signataires des *Green Bond Principles* et/ou du *Global Investor Statement on Climate Change,* a été co-arrangée par le Crédit Agricole CIB et Natixis. Cet emprunt obligataire est dédié au financement des programmes R&D de Schneider Electric dans des technologies pouvant apporter des gains CO_2 tangibles aux clients du Groupe. Il s'agit de la première fois qu'un émetteur réalise un *climate bond* consacré au financement de programmes d'innovation bas carbone.

Schneider Electric annonce le 14 décembre avoir signé un accord concernant la cession de son activité Transport à Kapsch TrafficCom AG. L'activité Transport cible les grands opérateurs d'infrastructures de transport et les collectivités. Elle offre un large périmètre de solutions et services dans la gestion de la circulation, des péages, des tunnels et du transit, pour renforcer l'efficacité des infrastructures existantes, améliorer la mobilité et la sécurité des personnes et réduire la pollution. Cette opération s'inscrit dans la stratégie du Groupe d'optimiser son portefeuille d'activités et de se concentrer sur ses métiers cœurs.

Collaborateurs

Schneider Electric annonce le 5 mars 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 33 pays, dont la France, et environ 90 % des collaborateurs.

L'ONU Femmes sélectionne le 19 juin Schneider Electric pour intégrer le groupe pilote *HeForShe IMPACT 10x10x10*. Cette sélection fait suite au prix du *Leadership* 2015 reçu par Schneider Electric pour son action en faveur de l'égalité homme-femme, dans le cadre des principes d'autonomisation des femmes (WEP) de l'ONU Femmes et du Global Compact, le 8 mars. En adhérant à l'initiative *HeForShe IMPACT 10x10x10*, Schneider Electric se donne l'opportunité d'accélérer ses actions en faveur de l'égalité homme-femme et ainsi de contribuer activement à la société. Le 13 novembre, Schneider Electric annonce que plus de 23 000 de ses collaborateurs masculins ont signé à fin octobre 2015 l'appel en ligne initié par #*HeForShe* en faveur de l'égalité des sexes.

Schneider Electric annonce le 26 juin les lauréats de la 5e édition de son concours international d'études de cas, *Go Green in the City.* La finale du concours s'est déroulée à Rueil-Malmaison, au siège de Schneider Electric, du 22 au 25 juin. Cette année, les lauréats sont originaires d'Inde. Mohamad Meraj Shaikh et Spoorthy Kotla, de l'Institut indien de technologies de Kharagpur, ont remporté le concours pour leur idée d'application de gestion de l'efficacité énergétique.

Engagement responsable

Schneider Electric annonce le 23 janvier avoir été distingué par Corporate Knights dans son classement mondial des 100 entreprises les plus avancées en matière de développement durable. Schneider Electric occupe le 9e rang du classement général.

Schneider Electric annonce le 27 janvier la signature d'une convention de partenariat tripartite avec le ministère français de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et l'Escuela Tecnologica Instituto Tecnico Central (ETITC, Colombie). Cette convention concerne la création en Colombie d'un centre d'excellence de formation pour le développement des compétences dans le secteur de l'énergie.

Schneider Electric annonce le 2 mars la création d'*Energy Access Ventures Fund*, pour favoriser un accès durable à l'énergie en Afrique subsaharienne, en partenariat avec la CDC Group – the *UK Department for International Development* (DFID), la Banque Européenne d'investissement, Fisea-Proparco, l'OFID, et le FFEM-AFD. Il a pour ambition de transformer le tissu social et de stimuler l'économie africaine afin de réduire le niveau de pauvreté sur le continent par l'électrification d'un million de personnes à l'horizon 2025.

Schneider Electric est distingué le 9 mars parmi les entreprises les plus éthiques au monde par l'Institut Ethisphere, acteur international de premier plan dédié à la définition et à la promotion des meilleures pratiques en matière d'éthique des affaires. Schneider Electric est reconnu pour la cinquième année consécutive par Ethisphere pour ses efforts dans la promotion de pratiques éthiques visant à créer de la valeur ainsi que des relations pérennes avec ses différentes parties prenantes – clients, collaborateurs, prestataires, pouvoirs publics et investisseurs.

Schneider Electric est désigné le 5 novembre leader mondial pour ses actions et sa stratégie en matière de lutte contre le changement climatique et figure pour la cinquième année consécutive dans la liste *The Climate A* du CDP, organisation à but non lucratif pour le développement des économies durables. Schneider Electric est également reconnu dans l'indice *Climate Disclosure Leadership* (CDLI) pour la qualité de ses informations sur ses émissions carbone et sa consommation énergétique.

À la veille de la conférence de Paris sur le changement climatique (COP21), Schneider Electric présente le 26 novembre 10 engagements en faveur du développement durable. En cohérence avec le baromètre Planète & Société, le tableau de bord du développement durable de Schneider Electric depuis 2005, ces engagements s'inscrivent dans la trajectoire deux degrés et contribuent aux objectifs du développement durable des Nations unies. Pour Schneider Electric, ces 10 engagements apportent l'ambition de présenter un bilan carbone neutre pour les sites du Groupe et son écosystème d'ici 15 ans.

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

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché 14

1.1 Notre mission 14

1.2 Les grandes tendances qui se dessinent dans notre environnement sont sources d'opportunités 14

1.3 La stratégie du Groupe 16

1.4 Les atouts compétitifs du Groupe 18

2. Activités marchés finaux et canaux d'accès aux clients 19

2.1 Positions de *leadership* dans nos activités 19

2.2 Au service de quatre marchés finaux porteurs 20

2.3 Produits et solutions, deux modèles économiques complémentaires 21

2.4 De multiples accès au marché 21

2.5 Présentation de la concurrence 23

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

4. Histoire et évolution de l'entreprise 25

4.1 Histoire 25

4.2 De l'électricité et du contrôle à la gestion de l'énergie 25

4.3 Croissance externe récente 26

4.4 Accompagnement du changement dans le cadre de programmes d'entreprise 27

5. Recherche et développement 28

5.1 Tirer parti des progrès technologiques 28

5.2 Apporter des solutions véritablement innovantes 30

5.3 Améliorer l'efficacité de la R&D 31

5.4 Croissance par l'innovation 31

5.5 Financement de *start-up* innovantes 32

6. Simplicité et efficacité de l'organisation 33

6.1 Une organisation tournée vers le client 33

6.2 Production et logistique : le redéploiement mondial 34

6.3 Achats : internationalisation et sélection 36

7. Facteurs de risques 37

7.1 Risques opérationnels 37

7.2 Risques industriels et environnementaux 39

7.3 Risques liés aux systèmes d'information 40

7.4 Risques de marché 41

7.5 Risques juridiques 42

7.6 Litiges 43

7.7 Politique d'assurances 44

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché

Schneider Electric, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes, présent dans plus de 100 pays, met à contribution son expertise et ses solutions pour assurer que la vie s'illumine *(Life is On)* pour ses clients et pour leur garantir une énergie sûre, fiable, efficace, durable et connectée.

Urbanisation, industrialisation et numérisation enrichissent notre société mais contribuent également à la consommation mondiale croissante d'énergie et de ressources. Pour la première fois, les nouvelles technologies permettent de distribuer et de connecter l'énergie, ce qui nous conduit à repenser nos modes de vie. En tant que leader de la gestion de l'énergie et des automatismes, Schneider Electric permet à ses clients de faire plus avec moins dans un monde davantage connecté, distribué, intelligent et aux besoins énergétiques croissants. Schneider Electric développe des technologies innovantes, des solutions et des services pour une utilisation efficace et durable des ressources, actifs, processus et infrastructures de ses clients.

1.1 Notre mission

Chez Schneider Electric, notre mission est d'être au service de nos clients en développant des solutions et des produits innovants qui simplifient la vie de leur utilisateur. Nous apportons notre expertise et nos solutions pour offrir de nouvelles opportunités d'efficacité et d'économies.

En tant que spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes, nous nous engageons pour le développement global de la connectivité, du développement durable, de l'efficacité, de la fiabilité et de la sûreté dans cinq grands domaines : dans les maisons, dans les bâtiments, dans les villes, dans l'industrie et dans le *cloud*.

Notre mission est d'apporter l'énergie à tous, partout, tout le temps grâce à nos technologies. Nous faisons en sorte que cette énergie soit pour nos clients :

- **sûre** : en protégeant les personnes et les biens ;
- **fiable** : en garantissant un courant ultra-sécurisé, ultra-pur et ininterrompu, notamment pour les applications sensibles ;
- **efficace** : en livrant des solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque marché et qui simplifient la vie de nos clients en améliorant leur efficacité et leur productivité ;
- **durable** : en aidant nos clients à bâtir un avenir durable en consommant moins de ressources et en minimisant leur impact sur l'environnement ; et
- **connectée** : en profitant des nouvelles opportunités liées à la convergence des Technologies opérationnelles (TO) et des Technologies de l'information (TI).

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, les villes accueilleront 2,5 milliards de personnes en plus. 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 ;
- 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 2015, les économies nouvelles ont représenté 39 % du PIB mondial. Ce chiffre pourrait s'élever à près de 52 % d'ici à 2030. L'industrialisation dans ces économies va continuer sur le moyen terme. La croissance démographique des nouvelles économies entraîne 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. Les dépenses d'investissement dans les économies nouvelles vont également continuer d'augmenter sur le moyen terme pour passer de 53 % des investissements mondiaux en 2015 à près de 57 % de ceux-ci d'ici à 2030. 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.

Dans de nombreux pays matures, où 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 (par exemple innovation, délais de mise sur le marché, Internet des objets) revêtent une importance croissante et offrent un potentiel de croissance supplémentaire. L'industrie compte pour un tiers de la consommation énergétique mondiale. Et la consommation énergétique industrielle devrait doubler d'ici 2050 en l'absence de nouvelles mesures environnementales. Même en cas de changements ambitieux de politique en faveur de la réduction des émissions, l'Agence Internationale de l'Énergie prévoit une hausse supérieure à 50 % d'ici à 2050. Face à ces défis, plus de 100 entreprises se sont engagées durant la COP21 à utiliser 100 % d'énergies renouvelables en prenant part à l'initiative RE100.

La tendance à l'industrialisation croissante s'accompagne de promesses de croissance et d'opportunités d'expansion. Schneider Electric continue de développer des solutions innovantes et d'identifier les opportunités permettant le développement de services supplémentaires, afin de contribuer à l'amélioration de l'efficacité et du développement durable sur ces marchés. 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 de façon à répondre à l'augmentation de la demande pour des offres standardisées et rentables.

Numérisation

Ces 20 dernières années, Internet a permis de connecter 3,2 milliards de personnes entre elles. Au cours des 10 prochaines années, ce chiffre sera amené à doubler. Parallèlement, Internet assurera la connexion de 50 milliards d'objets au cours des cinq prochaines années. 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 distribuées, et souplesse de la distribution), par une demande plus intelligente (logements et sites éco-efficients, raccordés au réseau) et par le pilotage de la charge *(demand response)* afin d'équilibrer les deux. Schneider Electric intervient dans cinq domaines clés qui forment un réseau intelligent : distribution flexible, intégration des énergies renouvelables, efficacité des bâtiments, infrastructures de recharge des véhicules électriques et pilotage de la charge. Les micro-réseaux et les sources d'énergies renouvelables distribuées – sources d'énergies renouvelables de petite capacité et stockage d'énergie – permettent aux consommateurs de produire leur propre énergie et d'évoluer vers un mix énergétique plus écologique. Les coûts des technologies solaires et de stockage ont été divisés par cinq en quelques années et les analystes prévoient par ailleurs que les énergies renouvelables compteront pour 50 % des nouvelles capacités de production installées d'ici 2030. Schneider Electric est engagé dans le développement de nouvelles technologies de batteries de stockage et a annoncé en 2015 sa gamme EcoBlade, une solution de stockage d'énergie compacte et modulable pour couvrir tous les besoins de ses clients. Les acquisitions menées récemment ont également 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.

L'entreprise de l'industrie connectée est un écosystème de machines, d'usines et d'opérations intelligentes qui comprennent plus d'intelligence embarquée. La connectivité, assurée par les protocoles Internet standards et ouverts et les technologies du *cloud* intégrant la cyber-sécurité, permet l'usage des technologies nouvelles d'analyse de données et de mobilité pour plus d'efficacité, de profitabilité et de sûreté. Par exemple, l'analyse de données en temps réel permet la maintenance préventive et une meilleure optimisation des équipements alors que la réalité augmentée aide les opérateurs de maintenance à améliorer leur productivité et à réduire le temps d'indisponibilité. Avec l'aide de capteurs et de dispositifs de contrôle des Technologies opérationnelles (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 CO_2, 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 CO_2. Ces chiffres sont à comparer avec une **augmentation de 46 %** de la demande mondiale en énergie attendue d'ici à 2035 si rien ne change.

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

Les 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 », vont continuer à vivre un développement accéléré sur le moyen terme pour converger avec les économies matures. 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 sur le moyen terme un besoin 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 et investit de manière durable dans ces économies.

Au 31 décembre 2015, plus de 92 338 collaborateurs du Groupe travaillaient dans ces nouvelles économies. En 2015, les coûts d'achat et de fabrication basés dans les nouvelles économies ont représenté environ 54 % de nos coûts industriels. Schneider Electric est actuellement bien positionné pour répondre aux besoins des nouvelles économies d'Asie, d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Amérique latine, d'Europe de l'Est et de Russie sur le moyen terme. 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. Schneider Electric contribue également à la productivité et à la tranquillité d'esprit de ses clients grâce à une large gamme de services digitaux et de services de maintenance assurés par un réseau de plus de 10 000 techniciens qualifiés.

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 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 43,4 % de chiffre d'affaires dans les nouvelles économies en 2015, 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 1 mondial des systèmes de sécurité des processus, numéro 2 mondial de l'automatisation industrielle discrète, numéro 4 mondial de l'automatisation des processus

Le périmètre d'activité historique d'*Industry* porte sur l'automatisation discrète, qui offre des produits et des solutions complets d'automatismes et de contrôle pour machines, usines de fabrication et sites industriels. Cette offre comprend du matériel tel que commandes de mouvement, variateurs de vitesse, démarreurs-moteur et contacteurs, terminaux IHM (« interface homme-machine »), contrôleurs logiques programmables, boutons poussoirs, 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 coupure monophasés et triphasés, 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 afin d'apporter efficacité et stabilité. 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 de l'Internet 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 40 % 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.

Les électriciens et magasins de bricolage

Les électriciens conçoivent et aménagent des installations électriques, pour l'essentiel dans des bâtiments résidentiels et des constructions non résidentielles de moindre taille. Schneider Electric accompagne les électriciens pour qu'ils gagnent en efficacité grâce à une suite d'outils numériques et un support technique. Schneider Electric consolide sa relation avec les électriciens en augmentant leur visibilité auprès des utilisateurs finaux au travers de différentes actions marketing, notamment un outil de « localisation d'un installateur » accessible depuis la page Web de Schneider Electric. Schneider Electric possède l'un des réseaux d'électriciens les plus complets au monde.

Les magasins de bricolage représentent un canal majeur pour donner de la visibilité sur les offres de Schneider Electric aux consommateurs et aux électriciens. Schneider Electric s'attache à les accompagner avec des programmes marketing par voie numérique mis à disposition sur le site de leurs magasins en ligne et dans les magasins physiques.

Tous les partenaires mentionnés ci-dessus 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, grâce à une suite d'outils numériques *via* Internet baptisés *Building Life Management*. 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. Pour maximiser l'impact de nos activités, nous menons une communication *via* plusieurs canaux, à travers des moyens personnels et digitaux, grâce à notre plateforme de gestion des relations clientèle *Partner Relationship Management* (PRM).

Le programme EcoXpert vise à sceller des partenariats privilégiés avec certains installateurs spécialisés, avec lesquels Schneider Electric partage toute son expertise en matière de solutions et de services 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 levage, 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 2015, pas moins de 30 gammes entièrement nouvelles ont été lancées, soit plus du double des lancements de 2014 ;
- 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

Schneider Electric s'adresse aussi directement à ses clients sur un certain nombre de marchés finaux, dont notamment :

- l'automobile, pour laquelle le Groupe fournit d'importants équipementiers ;
- 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 lesquelles 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 », afin de développer avec eux des relations privilégiées. Pour répondre à cette attente, le Groupe propose des « contrats de fournisseur privilégié » et un service clientèle dédié 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 89 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 et 17 % et vise une amélioration de cette marge sur trois années (2015-2017) grâce au levier opérationnel et aux initiatives d'efficacité [3] développées dans le nouveau programme d'entreprise ;
- **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, sur les mesures d'efficacité présentées, sur un programme de rachat d'actions [4] d'un montant de 1,5 milliard d'euros au cours des exercices 2015 et 2016 et sur des acquisitions complémentaires dans les activités cœurs 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 du ROCE sur les deux-trois 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. En 2015, le ROCE était de 11 %.

(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.

(3) Incluant la productivité industrielle et la productivité brute sur les coûts des fonctions support.

(4) Rachat d'actions y compris le rachat d'actions aux fins de la neutralisation des plans d'actionnariat salarié.

4. Histoire et évolution de l'entreprise

4.1 Histoire

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

1836-1980 : La PME familiale devient un acteur prépondérant

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

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

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

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

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

Depuis 2002 : Une transformation stratégique

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

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

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

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

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'étoffer son portefeuille dans la conversion aux énergies renouvelables.
- La présence de Schneider Electric dans les nouvelles économies s'est élargie avec le rachat de Delixi en Chine, de Conzerv en Inde (2009) et du groupe Steck au Brésil (2011).

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'envergure.

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

- Leader mondial historique des automatismes discrets *(discrete automation)* grâce à sa marque Télémécanique.
- 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 2015, Schneider Electric s'est attaché à optimiser son portefeuille d'activités pour renforcer l'attention portée aux métiers cœurs et améliorer la performance du Groupe :

- en octobre 2015, Schneider Electric signe un accord avec Acuity Brands sur la cession de Juno Lighting. Juno est un fabricant nord-américain, spécialiste des produits d'éclairage encastré et d'éclairage sur rail destinés aux marchés résidentiel et de bâtiments tertiaires. La cession est finalisée en décembre 2015 ;
- en décembre 2015, Schneider Electric signe un accord avec Kapsch TrafficCom AG sur la cession de son activité Transport. L'activité Transport cible les grands opérateurs d'infrastructures de transport et les collectivités. Elle offre un large périmètre de solutions et services dans la gestion de la circulation, des péages, des tunnels et du transit, pour renforcer l'efficacité des infrastructures existantes, améliorer la mobilité et la sécurité des personnes et réduire la pollution.

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 de 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 & 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.

2015 marque la première année du programme d'entreprise du Groupe "*Schneider is On*", programme qui s'étend jusqu'en 2020. Le Groupe réalise de bons progrès sur les initiatives de ce programme.

Dans l'initiative *Do More* :

- Le CA des Services est en croissance d'environ + 7 %.
- La croissance des commandes de logiciels industriels est en hausse de + 6 %.
- Le taux de conversion des projets et la marge brute des projets à la commande se sont améliorés ; la déviation de la marge brute entre la commande et les phases d'exécution diminue.

Dans l'initiative *Simplify* :

- Une productivité industrielle de ~ 0,36 milliards d'euros a été réalisée.
- Les économies de coûts de fonctions support atteignent environ 0,3 milliards d'euros (brut) et les objectifs ont été relevés à 0.6 milliards d'euros sur la période 2015-2017 (contre 0.4 - 0.5 milliards d'euros précédemment).

Dans l'initiative Digitize :

- Le nombre de produits connectés est en hausse de + 45 %.

Dans l'initiative *Innovate* :

- Succès des lancements de plusieurs offres dans l'ensemble de nos activités.
- Croissance continue du nombre de clients constructeurs de machines (*OEMs*) tirant profit de l'offre de solutions innovantes du Groupe à destination des *OEMs*.
- Le Baromètre Planète & Société atteint la note de 6,33/10.

(1) Avant inflation et réinvestissement.

5. Recherche et développement

L'innovation est l'élément clé de la croissance du Groupe. En 100 ans d'histoire, Schneider Electric n'a jamais cessé d'innover.

En 2015, le Groupe a élaboré un nouveau plan stratégique de R&D chez Schneider Electric dont les idées-forces sont les suivantes :

- Les projets de R&D doivent être mieux répartis entre long, moyen et court termes ;
- Investissement dans un nombre plus restreint d'initiatives stratégiques à fort enjeu ;
- Pratique de l'innovation ouverte avec les universités, les *start-up*, les fournisseurs et les clients ;
- Création d'une structure de R&D uniforme et d'une communauté technologique permettant de partager les meilleures pratiques en matière d'innovation et de tirer parti des plateformes communes ;
- Amélioration des liens entre R&D et Marketing ;
- Incubation de nouvelles activités ;
- Amélioration de l'empreinte et des compétences de la R&D dans une entreprise mondiale.

Le Groupe a souvent fait figure de « pionnier », notamment *via* la mise en œuvre d'avancées technologiques par la coordination des efforts et la confirmation d'un ensemble d'enjeux importants regroupés en six bouleversements stratégiques par le biais de l'offre en amont et de revues du portefeuille d'innovations technologiques :

- Services d'Internet des objets (IdO) grâce à ses produits connectés ;
- Automatisation réalisée par logiciel ;
- Expérience client numérique ;
- Plateforme informatique embarquée ;
- Miniréseau incluant le stockage d'énergie ;
- Cybersécurité.

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 individus 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 (« IdO »), 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, ainsi que sur le mode de développement, de livraison et d'entretien qui va avec, d'où une importante valeur ajoutée pour les clients de Schneider Electric.

Numérisation et IdO

Au-delà des appareils personnels, l'IdO constitue une extraordinaire opportunité au niveau des systèmes industriels. Il permet en effet une augmentation considérable du nombre de points de mesure et de contrôle et, en conséquence, une efficacité énergétique maximale et une optimisation de la disponibilité des actifs et de la performance. Depuis l'an 2000, Schneider Electric a investi dans des programmes de recherche pour mettre au point des dispositifs de « détection généralisée » sans fil à ultra-faible consommation, dont certains ont déjà atteint le stade de l'industrialisation, juste à temps pour contribuer à ces solutions.

Des capteurs qui fonctionnent jusqu'à 10 ans avec une batterie de la taille d'un bouton et qui permettent de transmettre des données sur des réseaux « maillés » sans fil sont désormais disponibles. Le coût sur la durée de vie est 10 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. D'autres capteurs sans fil auto-alimentés par récupération d'énergie, mesurant à la fois la température et l'intensité de puissance, et répondant à la mission difficile imposée par l'environnement exigeant des clients du Groupe, sont sur le point d'être lancés sur le marché.

Tous les capteurs intelligents reposent sur des plateformes technologiques équipées de composants éprouvés, que ce soit pour la mesure physique, le traitement des données, l'alimentation ou la récupération d'énergie et la transmission sans fil. Sur ce dernier point, les technologies radio à longue portée comme LoRa et SigFox ont fait l'objet d'une attention particulière ces deux dernières années, permettant ainsi les premiers déploiements fin 2015.

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 basée sur le *cloud* a été développée par Schneider Electric ces quatre 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.

En s'appuyant sur la 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 elle se trouve. Après notification de la personne, un autre groupe d'applications mobiles, y compris de réalité augmentée, guide ensuite l'utilisateur pour convertir ces connaissances en action.

Trois plateformes (capteurs intelligents, contrôle embarqué et services numériques) permettent à Schneider Electric de présenter des tableaux de bord pratiques à ses clients moyennant une chaîne de valeur cohérente et interactive, de l'acquisition au stockage et à l'analyse des données en passant par le traitement et la transmission de celles-ci.

Optimisation et analyses

En 2015, Schneider Electric a connu des évolutions majeures dans les domaines de l'optimisation et de l'analyse : les échanges au sein du Groupe ont permis une bonne caractérisation du potentiel des futures offres connectées et analyses associées, ainsi qu'une vision complémentaire des données analytiques pertinentes pour les offres non connectées (ou moins connectées) ; la plateforme de services numériques (DSP) a atteint un niveau de maturité qui permet son utilisation dans des applications qui gèrent des quantités importantes de données et intègrent des outils d'analyse.

L'anticipation technologique a porté sur différents types de mesures :

- **Exploration des données analytiques pour les offres connectées** dans divers contextes : résidences principales, résidences pour personnes âgées, bâtiments commerciaux et installations industrielles. Dans la plupart des cas, l'exploration de nouveaux cas d'utilisation part du principe que les analyses seront mises en œuvre en plus de la plateforme de services numériques et permettront (i) de mieux comprendre les corrélations entre les données et (ii) d'utiliser ces connaissances pour améliorer les décisions d'exploitation et/ou d'investissement. Dans certains cas, cette exploration permet la création d'un prototype qui, telle une brique, peut être réutilisé pour d'autres applications. Les collaborations externes ont joué un rôle important, notamment le projet européen Tribute, un partenariat de troisième cycle avec l'Université Grenoble Alpes sur l'apprentissage machine pour les capteurs virtuels, et la collaboration avec l'Université Duke sur l'utilisation d'un algorithme d'apprentissage machine pour optimiser le contrôle de la température.
- **Recherche en matière de surveillance d'état et d'analyse de diagnostic** pour la gestion des performances des actifs, souvent, mais pas nécessairement, dans le cadre d'une offre connectée. Tant des modèles axés sur les données (apprentissage machine) que des modèles physiques explicites (plus ou moins complexes) peuvent être utilisés à cette fin, d'où des contraintes très différentes sur les exigences en matière de données et l'architecture globale de la solution. Les données analytiques sont utilisées pour améliorer la fiabilité, la disponibilité, la maintenabilité et la sécurité des dispositifs et des systèmes. Parmi les partenaires importants en 2015, citons l'Université d'Uppsala (activité IT) et l'Université Grenoble Alpes.
- **Données analytiques de planification et de contrôle** pour les réseaux électriques (activité Infrastructure, les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation dans les bâtiments et les centres de données (activités *Buildings* & *Partner* et *IT*), ou les systèmes industriels tels que les mines, les cimenteries, les réseaux d'eau, les *pipelines*, les raffineries, les usines agroalimentaires, etc. (activités *Industry* et Infrastructure). Compte tenu des acquisitions des années précédentes, Schneider Electric possède déjà une offre significative dans ce domaine, mais les frontières ne cessent d'évoluer, fruit des avancées technologiques et de l'augmentation de la quantité de données disponibles. En particulier, des progrès en matière d'optimisation de l'énergie dans des quartiers d'habitation et des usines de fabrication ont été obtenus dans le contexte des projets européens de coopération Ambassador, Hyllie Smart Grid, et Arrowhead, ainsi que de deux partenariats de troisième cycle avec les laboratoires GIPSA et LIRMM. Pour les réseaux électriques, le partenariat de Schneider Electric avec Mines ParisTech a été complété par une nouvelle collaboration de troisième cycle en collaboration avec le G2ELab et l'INRIA.

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 coûts de déploiement des systèmes. Invensys, acquise par Schneider Electric en janvier 2014, est un des leaders de la simulation de processus continus complexes comme 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 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 de 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 de leur durée de vie de 30 années (voire plus) qui est attendue dans certains secteurs industriels.

D'ici à cinq ans, les 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 et finalement déployée 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 aux villes intelligentes, comme l'illustrent les quelques exemples ci-après.

Logements

La solution de contrôle de logement 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 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. L'expérience utilisateur est également un domaine d'innovation. Sa famille Wiser comprend désormais un thermostat intelligent connecté avec une interface couleur à écran tactile et une fonctionnalité de calendrier à auto-apprentissage pour une simplicité d'utilisation accrue.

Qui dit LED dit nouveaux défis en matière de contrôle. En 2015, le Groupe a livré des solutions dotées d'une plage de modulation d'éclairage et d'une simplicité d'installation sans précédent grâce à ses connaissances dans ce domaine de base.

La connectivité et les interfaces ouvertes sont également de plus en plus souvent intégrées d'origine à ses offres, ce qui permet des innovations en matière d'application.

Bâtiments

Avec une marge de progression au niveau de l'efficacité énergétique de 82 %, les bâtiments constituent un secteur d'économies potentielles considérables. Le Groupe met au point des solutions qui permettent d'économiser l'énergie tout en améliorant le niveau de confort et en rendant le quotidien plus convivial dans les bâtiments grâce à des solutions de gestion de l'espace innovantes. Tout cela dans un environnement connecté permettant d'apprendre et d'optimiser en fonction d'algorithmes du *cloud* qui reposent sur le système de gestion du bâtiment. Le Groupe connecte les gestionnaires d'installations à leurs bâtiments de manière efficace à l'aide de logiciels en mode *cloud* qui affichent les données sur des interfaces utilisateur de types téléphones mobiles ou tablettes. Cette suite logicielle est constituée d'outils de gestion d'actifs conçus pour transformer les données en informations utiles pour les gestionnaires d'installations.

Énergie

Les panneaux de distribution électrique basse tension, en plus d'assurer la sécurité des actifs qu'ils alimentent, collectent un grand nombre de données susceptibles de 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 la défaillance potentielle de ses roulements ou de l'équipement qu'il alimente.

Grâce, une nouvelle fois, au faible coût de la plateforme d'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 tendances des données provenant des tableaux afin de 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 la gestion de la demande, ce qui autorise le regroupement de plusieurs bâtiments et/ou usines en une capacité significative à laquelle les régies et services publics peuvent faire appel en période de pic de consommation.

Les produits à moyenne tension sont de plus en plus intelligents, par exemple grâce à une nouvelle génération de capteurs thermiques sans fil contribuant à la maintenance prédictive des panneaux de commutation. Des projets pilotes en matière de gestion de la performance des installations ont été menés à bien dans différents segments d'applications moyennant plusieurs algorithmes de surveillance de l'état des disjoncteurs et des transformateurs. Les toutes dernières normes en matière de cyber-sécurité mises au point pour les environnements de sous-stations sont en cours d'intégration au niveau des produits et des systèmes et testées conjointement avec les clients. La sécurité de fonctionnement est encore accrue moyennant l'utilisation de technologies mobiles. Des services innovants sont à l'essai auprès des services publics afin d'améliorer les performances du réseau. Les architectures électro-techniques ont été optimisées pour les centres de données où la distribution d'énergie utilise de plus en plus la moyenne tension.

Industrie

Dans un contexte où utilisateurs finaux et constructeurs d'équipements revoient leur stratégie d'automatisation 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.

Les produits Schneider Electric intelligents et connectés leaders, tels 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'automatisation, le Modicon M580 est le premier contrôleur d'automatisation programmable au monde à intégrer une interface Ethernet, comblant l'écart entre les mondes des technologies de l'information et des opérations. Le Modicon M580 vous permet de surveiller et diagnostiquer votre installation en temps réel de n'importe où *via* votre tablette ou *smartphone* standard, améliorant ainsi considérablement l'efficacité de vos équipes de maintenance.

Dans les projets d'automatisation utilisant les systèmes de contrôle Foxboro et les systèmes équipés de sécurité Triconex, Schneider Electric montre la voie par l'ingénierie virtuelle, aussi appelée ingénierie dans le *cloud*, tout au long du projet. De la conception du projet aux phases de vérification et de test, 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 les délais jusqu'à la mise en production.

Centres de données

Les centres de données de très grandes dimensions (> 10MW) constituent le moteur essentiel de cette croissance du segment, les fournisseurs de services Internet continuant d'accroître sans cesse la capacité de leurs offres de *cloud* public et privé. Ces centres de données permettant le stockage dans le *cloud* sont hautement optimisés et efficaces car ils tirent parti d'économies d'échelle, de systèmes d'alimentation originaux et de la résilience logicielle pour fournir une performance exceptionnelle avec un minimum de frais. Les solutions basées sur le *cloud* peuvent fournir certains avantages en termes d'efficacité de stockage et de calcul de données, mais un « edge computing » de faible latence qui prend en charge le contrôle en temps réel et la manipulation déterministe de données n'en demeure pas moins nécessaire pour de multiples raisons, notamment la fiabilité, la sécurité des données et la souveraineté.

Schneider Electric a conservé son *leadership* en matière de conception d'alimentations sans interruption hautement efficaces avec mode ECOnversion innovant (> 98 %) intégrées dans des solutions électriques préfabriquées qui peuvent être livrées prêt à la connexion sur site, permettant ainsi la conception, la fabrication et la mise en service fiables de centres de données dans le *cloud* en quelques semaines au lieu de quelques mois ou années. Par ailleurs, l'expansion de ses offres *edge computing* passe par une collaboration avec les grands acteurs informatiques visant au développement de « micro-centres de données » susceptibles d'être installés en quelques heures à peine sur un site et capables de « découvrir » leur environnement et de s'auto-configurer, le tout grâce aux fonctionnalités de la plateforme *cloud* de Schneider Electric. Ces micro-centres de données constitueront un élément clé des architectures industrielles TI/TO convergentes qui combinent un vaste réseau de dispositifs de terrain intelligents et de puissantes capacités d'analyse dans le *cloud*. La première version de ce micro-centre de données, développée avec CISCO pour des applications commerciales traditionnelles, est déjà commercialisée.

5.3 Améliorer l'efficacité de la R&D

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, mais ce nouveau degré de complexité impose une mise à niveau des techniques et des outils de développement. Le programme NextGen PLM optimise les systèmes d'information du Groupe moyennant une redéfinition de l'architecture, du modèle de données et des outils pour un flux de données de bout en bout. Cela permettra également de réduire le risque de vieillissement et d'obsolescence des systèmes de gestion d'information des produits. L'approche modulaire pragmatique de PLM (gestion du cycle de vie des produits) visera la création d'une solide plateforme informatique de données suivie par des améliorations progressives basées sur l'identification des fonctions clés, le choix de solutions appropriées et la fixation d'un chemin praticable pour permettre le maximum d'impact sur la performance et les coûts dans les plus brefs délais.

Le Groupe va également créer un cadre *Model Based Systems Engineering* (MBSE) (c'est-à-dire processus + outils + modèles de données) pour Schneider Electric. Ce cadre MBSE permet l'application de techniques de modélisation avancées à travers les étapes d'ingénierie des systèmes afin de représenter et tester les propriétés dynamiques et statiques d'un système. Un modèle du produit et/ou du système est mis au point à partir des exigences client exprimées par le marketing. 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 du cadre 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 Croissance par l'innovation

Cette année, le Groupe a adopté plusieurs idées de nature à permettre une croissance de son activité au moyen de l'innovation, si bien que celui-ci fonctionne comme les *start-up* mais à l'échelle d'une entreprise internationale. Ce programme s'appuie sur les principes suivants :

- passer davantage de temps avec ses clients à chaque étape ;
- les gestionnaires sont des entrepreneurs, leurs équipes sont formées, dévouées et responsables ;
- accélérer l'innovation en pratiquant l'innovation ouverte avec les universités, les *start-up*, les fournisseurs et les clients ;
- accélérer les choses grâce à des projets délimités dans le temps et à des équipes autonomes ;
- les investissements en R&D doivent être sélectifs, centrés sur les meilleures opportunités de croissance et répartis entre des petits projets ;
- le Groupe collabore, gère des plateformes et utilise les meilleurs outils pour innover plus que la concurrence en matière de technologie ;
- les « moteurs » de fabrication et de vente permettent de convertir l'innovation en croissance ;
- en conséquence, les offres innovantes et brevetées de SE arrivent en premier sur le marché.

Afin de tirer parti du programme de croissance par l'innovation et de stimuler son cœur de métier, le Groupe met en place un corpus de meilleures pratiques en donnant la parole aux clients, en innovant de façon ciblée et en appliquant un modèle de *start-up* aux offres non conventionnelles.

En outre, le Groupe a intensifié son déploiement en matière d'innovation ouverte avec son écosystème (universités, *start-up* et fonds de capital-risque, clients et fournisseurs) par l'incubation de

nouvelles entreprises. Le Groupe pratique l'innovation ouverte avec des *start-up* telles qu'OhmConnect, KGS, Autogrid, C3 Energy, VPS et autres. Le Groupe collabore avec des universités comme le MIT, NC State University, Georgia Tech, Paris Tech, l'Université d'Uppsala et Grenoble Alpes.

5.5 Financement de *start-up* innovantes

En l'an 2000, Schneider Electric a créé une structure d'investissement, appelée Schneider Electric Ventures, chargée d'investir dans des *start-up* de haute technologie dont les innovations répondent aux objectifs du Groupe en matière d'évolutions futures. 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 possibilités de partenariats

Aster Capital Partners a pour vocation de prendre des participations minoritaires dans des *start-up* innovantes dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement situées en Europe, Israël, Amérique du Nord et Asie. Chaque année, ses activités de recherche et ses contacts avec plus de 1 500 petites et moyennes entreprises à travers le monde constituent un extraordinaire vivier de partenariats. En 2015, un nouvel investissement a été réalisé, s'ajoutant aux 13 sociétés figurant déjà dans le portefeuille qui incluent Lucibel, Iceotope et Digital Lumens.

Après la cession réussie de Solairedirect (acquise par Engie en 2015), le fonds principal d'Aster détient toujours actuellement environ huit participations, notamment dans Agilence, Jet Metal Technologies, Tronics et Casanova.

Eco GTB – 1,3 million d'euros d'investissement en octobre 2015

Eco GTB propose un système de gestion de bâtiment très allégé destiné à des bâtiments commerciaux multisites et permettant d'économiser de l'énergie (retour sur investissement de un à deux ans en moyenne) et de mieux exploiter et entretenir les magasins distribués. La société, constituée en 2013 et basée à Paris, gère des centaines de magasins en France.

Identifier et partager les tendances et technologies émergentes

Aster Capital est constamment en contact avec des *start-up*, ce qui lui permet de développer une analyse unique des technologies émergentes, des besoins des consommateurs et des nouveaux segments du marché. Ce travail est réparti sur trois niveaux :

- l'identification des tendances émergentes et la détection de signaux faibles qui risquent d'avoir un impact sur les marchés, les clients et/ou l'activité future de Schneider Electric, et le partage régulier de ceux-ci avec les leaders de Schneider Electric ;
- la présentation chaque année d'environ 300 *start-up* aux équipes de Schneider Electric des pays, activités et services concernés ; et
- la publication d'analyses de marché qui sont présentées aux équipes de Schneider Electric. Cette année encore, plus d'une dizaine de sujets en relation avec les secteurs de l'énergie et de l'environnement ont été couverts et partagés au sein de Schneider Electric.

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

6. Simplicité et efficacité de l'organisation

Schneider Electric a connu une transformation sans précédent au cours de la dernière décennie pour devenir 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 le programme d'entreprise *Connect* (2012-2014), où nous avons affiné notre organisation à des fins de cohésion tout en initiant notre transformation vers le numérique. Avec *Schneider is On*, le 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 des technologies spécifiques et s'adresse à des segments de marchés finaux ciblés. L'organisation a été conçue afin de maîtriser les deux modèles d'activité du Groupe : les produits et les 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 réunion de l'activité *Buildings* et de l'activité *Partner*, inclut les technologies basse tension, d'automatisation des bâtiments et les énergies renouvelables.
- Le périmètre de l'activité ***Infrastructure*** inclut les technologies moyenne tension et d'automatisation du réseau.
- Le périmètre de l'activité ***Industry*** inclut les technologies d'automatisation industrielle, 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.

Chacune de ces activités gère ses équipes de R&D, de marketing et de vente 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 sept fonctions de support, désormais dénommées Fonctions Globales :

- Finances ;
- Marketing ;
- Opérations logistiques ;
- Ressources Humaines ;
- Stratégie ;
- Technologie ;
- 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 qui sont en général définies annuellement :

- **Spécialisation :** dans chaque pays, chacune des activités – dès qu'elle atteint la taille critique – dispose de sa propre force de vente 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 vente 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 des activités 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 articulée autour de plusieurs régions organisationnelles : l'Amérique du Nord, la Chine, la France, l'Europe et le Reste du monde comprenant sept zones internationales (l'Amérique du Sud, Afrique, le Moyen-Orient, la Communauté des États indépendants (CEI), l'Inde, l'Asie du Sud-Est et l'Asie-Pacifique). Chacune de ces régions est dotée d'un Président de zone autonome et de Présidents pays nommés pour superviser quatre 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 allant, selon les cas, de l'administration à l'exécution des projets. Au-delà de cette tâche, le Président pays est également le principal représentant de Schneider Electric dans le pays (en particulier 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 domaines de services ou d'expertise partagés (Finances ou Ressources Humaines), les systèmes d'information, la stratégie du Groupe, la technologie et le marketing d'entreprise se retrouvent dorénavant au sein des Fonctions Globales du Groupe. Les opérations logistiques mondiales continuent d'accorder une importance particulière à la productivité mondiale, à la différenciation des clients 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.* page 240). 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 Production et logistique : le redéploiement mondial

Schneider Electric compte 220 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 rééquilibre et optimise en permanence son dispositif industriel et logistique.

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 exigences élevées en matière environnementale ainsi que de santé et sécurité du personnel. 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 strictes de la réglementation européenne, et aux normes internationales en matière de respect de l'environnement. Un système d'évaluation continue de la conformité aux réglementations et leurs évolutions est en place, il s'appuie notamment sur des auditeurs internes et externes. Fréquemment, ces normes et standards sont dépassés par les exigences propres que nous nous fixons, par exemple en substituant certaines matières et substances de nos produits bien avant que les régulations ne nous y contraignent. Les usines et centres logistiques de Schneider Electric sont certifiés ISO 14001 (environnement), et près de la moitié de ces sites a également obtenu la certification ISO 50001 (efficacité énergétique). En plus de l'environnement et de l'efficacité énergétique, nous déployons un système de management intégré couvrant également la Qualité (ISO 9001) et la Santé Sécurité (OHSAS 18001). En

2015, Schneider Electric a réalisé une mise à jour en profondeur de sa Stratégie Environnementale, et défini une dizaine de chantiers prioritaires pour la période 2015-2020. Ceux-ci donnent une importance croissante, notamment, à l'éco-conception en la rendant systématique et exhaustive, à nos efforts de réduction du CO_2 pour nous-mêmes et nos clients, à nos ambitions d'économie circulaire pour nos produits comme pour les ressources utilisées, à nos objectifs d'efficacité énergétique toujours accrue.

Cette stratégie couvre l'ensemble de notre chaîne de valeur, de la R&D aux achats, de la fabrication à la logistique, sans oublier le marketing et les ventes, où nous déployons des efforts particuliers pour donner à nos clients toujours plus de capacité d'objectiver la valeur ajoutée environnementale que nos solutions leur apportent (efficacité énergétique et CO_2, durée de vie et réparabilité, etc.). Nous intégrons les attentes des clients en matière de profil environnemental de nos produits, de transparence d'accès à l'information, ou encore de gestion de la fin de vie de nos produits.

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, cette méthode a été étendue 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) ainsi que d'identifier le plan d'action en cas de rupture d'approvisionnement.

La réponse segmentée aux besoins des clients

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

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

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

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

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

La numérisation de la chaîne logistique

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

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

Ainsi l'optimisation logistique va-t-elle bénéficier de la modélisation des flux, associée à l'intégration des systèmes informatiques de nos partenaires logistiques, *via* une 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) est 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 2015, Gartner, leader en conseil et recherche sur les technologies de l'information, a classé la chaîne d'approvisionnement de Schneider Electric en 10e position européenne et 34e position mondiale, soit une progression respective de 12 places et 33 places en une année.

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.

Pour cela, le Groupe souhaite adapter sa chaîne de valeur aux exigences différenciées de ses clients en implémentant neuf transformations clés durant la période 2015-2017 :

- la réduction du temps de mise à disposition aux clients ;
- l'offre logistique de base adaptée par type de canal ;
- la planification industrielle adaptée aux segments de clientèle ;
- le développement de l'offre de services au parc installé chez nos clients ;

- l'amélioration de la performance globale de la chaîne logistique des équipements ;
- l'intégration des fournisseurs préférés à l'ensemble de cette démarche de transformation ;
- la poursuite de l'optimisation du dispositif industriel complet pour un service client différenciant ;
- la focalisation sur l'excellence de la chaîne logistique des activités de croissance ;
- la maîtrise de mise sur le marché des nouvelles offres produits.

6.3 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 du nouveau programme d'entreprise destiné à optimiser la fonction Achats, le Groupe poursuit le plan, entamé depuis plusieurs années, de concentrer ses achats auprès de ses fournisseurs les plus performants (fournisseurs « recommandés ») et à localiser plus de 50 % de ses achats dans les nouvelles économies. Le Groupe déploie le « Système Excellence Achats » pour impliquer les fournisseurs, comme une composante de la « Chaîne Logistique complète », dans l'atteinte de nos performances orientée sur la satisfaction de nos clients.

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 capacité à innover ainsi que leur niveau de Responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Adhérant à la Charte de l'ONU Global Compact, Schneider Electric encourage ses principaux fournisseurs à contribuer à sa démarche de développement durable selon le référentiel de la norme ISO 26000, avec une amélioration continue du niveau requis (pour atteindre 100 % des fournisseurs « recommandés » à échéance 2017).

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.

7.1 Risques opérationnels

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

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

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

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

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

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

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'assurer de la mise à jour correspondante du vivier de talents au sein du réseau.

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

La stratégie du Groupe implique un renforcement de ses positions par le biais d'acquisitions, d'alliances stratégiques, de *joint-ventures* et de fusions. Les variations de périmètre de l'exercice 2015 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 7,3 % au 31 décembre 2015, en légère diminution par rapport à l'exercice 2014. 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 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 2015, 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 biannuelles 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.

7.2 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 2014, aucune opération significative de rappel de produits n'a été initiée en 2015.

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 459 millions d'euros au 31 décembre 2015 (*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 le Groupe est présent, ses sites et ses produits 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 activités industrielles, ainsi qu'un processus d'évaluation et suivi des risques environnementaux. 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 (concernant ses produits : Directives DEEE, RoHS ou Règlement REACH notamment). Concernant ses activités industrielles, le Groupe a décidé le déploiement de systèmes de management ISO 9001, ISO14001, OHSAS18001, au niveau global. Un système de management intégré (*Integrated Management System*) est déployé, il regroupe pour plus d'efficacité ces trois systèmes de management. Par ailleurs, d'ores et déjà plus de 90 sites ont adopté un système de management de l'énergie ISO50001. Le Groupe comptabilise des provisions adéquates lorsque des évaluations du risque les rendent nécessaires, ou que la réalisation des travaux est probable et que leur coût peut être raisonnablement estimé. Le total des provisions pour risques environnementaux liés aux sites que nous occupons s'élève à 348 millions d'euros au 31 décembre 2015. Dans le cas où aucun risque n'a été identifié, Schneider Electric ne procède à aucune évaluation du coût financier associé aux risques environnementaux. Le respect des réglementations environnementales actuelles et de leurs évolutions à venir devrait avoir pour résultat d'accroître le niveau de dépenses et d'investissements requis pour se conformer à ces règles.

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

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

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

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 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

7.3 Risques liés aux systèmes d'information

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

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

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

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

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

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

7.4 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 2015, 90 % 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 23 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 2015.

Exposition au risque de change

La présence à l'international du Groupe l'expose à l'évolution des 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 2015 figurant au chapitre 5.

En 2015, le chiffre d'affaires réalisé dans des devises étrangères s'élève à 21,2 milliards d'euros environ dont, 7,0 milliards en dollars américains et 3,6 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 32 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 2015.

En 2015, les achats de matières premières se sont élevés à environ 1,9 milliard d'euros, dont environ 850 millions d'euros d'achats de métaux non ferreux et précieux sur lesquels environ 55 % 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 2015, les positions de couverture du Groupe sur ces transactions portaient sur un nominal de 158 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 2015, le montant de la trésorerie disponible est de 3,0 milliards d'euros. Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de 2,7 milliards d'euros de lignes confirmées non utilisées, dont 2,5 milliards à maturité au-delà de décembre 2016.

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- par Standard & Poor's et A3 par Moody's. L'endettement du Groupe et ses modalités sont décrits dans la note 24 du 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 2015, 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 2015, le montant des emprunts incluant ce type de clause s'élève à 5,5 milliards d'euros.

7.5 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, associée à un programme de formation établi 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 ou 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 futures. 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.

7.6 Litiges

À l'occasion des offres publiques lancées en 1993 par la SPEP, à l'époque société faîtière du Groupe, sur ses filiales belges Cofibel et Cofimines, la justice belge avait initié des poursuites à l'encontre notamment d'anciens dirigeants et cadres du Groupe pour des faits liés à la gestion par l'ex-groupe Empain-Schneider de ses filiales belges et notamment du sous-groupe Tramico. Le tribunal correctionnel de Bruxelles a rendu un jugement dans cette affaire fin mars 2006. Il a retenu la responsabilité d'un petit nombre des inculpés pour une partie seulement des incriminations poursuivies et n'a déclaré recevable qu'une partie des constitutions de parties civiles. Ces dernières invoquent un préjudice de 5,3 millions d'euros au titre d'une gestion ayant conduit à une dévalorisation ou une sous-évaluation des actifs présentés dans les prospectus d'offres et de 4,9 millions d'euros pour des opérations réalisées par la société PB Finance, 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 déclarés 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 clôturés concerne un contentieux en France avec la SNCF devant la juridiction administrative. Cependant, des discussions sont en cours avec la SNCF et une transaction mettant fin à ce litige pourrait intervenir courant 2016.

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 impliqués 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 acquitté d'une amende de 8,1 millions d'euros, puis a introduit plusieurs actions judiciaires en vue d'obtenir de ces deux anciennes filiales le remboursement total ou partiel du montant de cette amende. Après plusieurs épisodes judiciaires et une décision définitive statuant sur l'ensemble du dossier GIS rendue le 10 avril 2014 par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), une transaction entre Schneider Electric et ses deux ex-filiales est intervenue en 2015 mettant fin à ce litige par une répartition équilibrée du montant de cette amende entre les trois parties concernées.

Dans le cadre de la même affaire et contre les mêmes entreprises, dont Schneider Electric, le producteur britannique d'énergie Power Networks (LPN- 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 judiciaire significatif en 2015. Cependant, des discussions sont en cours entre LPN et les différents défendeurs à cette action, dont Schneider Electric SE, et une transaction mettant fin à ce litige pourrait intervenir courant 2016.

Par ailleurs, quelques entités du Groupe dans 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 a prononcé le 16 juin 2015 une décision de relaxe générale dans ce dossier. Cependant, le Parquet a fait appel de cette décision qui, sauf modification de calendrier, sera rejugée par la Cour d'appel de Paris en décembre 2016.

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

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

7.7 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 Sûreté du Groupe ;
- réalisation d'études de danger et de vulnérabilité, gestion de la sécurité des personnes et des biens ;
- politique globale de couverture des risques par la mise en place de programmes d'assurance mondiaux négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales auprès d'assureurs répondant aux critères de solidité financière reconnus par les acteurs de l'assurance et de la réassurance ;
- optimisation du financement des risques de fréquence et de faible amplitude au travers de rétentions gérées soit directement (franchises), soit au travers de sociétés d'assurance captives.

Responsabilité Civile

Un nouveau programme d'assurance de trois ans a été mis en place au 1er janvier 2015 avec le même assureur. 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 global d'assurance renouvelé en juillet 2014 pour une durée de deux ans s'est poursuivi en 2015. 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 renouvelé au 1er janvier 2014 s'est poursuivi en 2015. Ce programme couvre l'ensemble des flux de marchandises, y compris intragroupe.

Tous Risques Montages & Essais

Le 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 s'est poursuivi en 2015.

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 5 millions d'euros et sur le programme Responsabilité Civile hors États-Unis et Canada dans la limite annuelle de 17 millions d'euros ;
- pour les entités américaines et canadiennes, une captive d'assurance basée dans le Vermont (États-Unis) 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 globaux du Groupe s'est élevé en 2015 à environ 23,5 millions d'euros hors lignes captivées.

2 Développement durable

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie 46

1.1 Une matrice de matérialité pour prioriser les actions 47
1.2 Le baromètre Planète & Société, une mesure régulière et objective des actions du Groupe 48
1.3 Un dialogue ouvert avec les parties prenantes 50
1.4 Une gouvernance développement durable intégrée et transverse 54
1.5 Des référentiels externes et internes pour un cadre solide 55
1.6 Notations et récompenses 57

2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique 58

2.1 En bref 58
2.2 Des produits et solutions intelligents de gestion de l'énergie pour contribuer à la lutte contre le changement climatique 60
2.3 Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs 63
2.4 Éthique et Responsabilité 65
2.5 Contrôle de la lutte anti-corruption 68

3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale 68

3.1 En bref 68
3.2 Réduction des émissions de CO_2 71
3.3 Éco-conception 74
3.4 Éco-production 75

4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs 78

4.1 En bref 78
4.2 Santé et sécurité des collaborateurs 79
4.3 Engagement des collaborateurs et attraction des talents 81
4.4 Développement des talents et des compétences 83
4.5 Anticipation des besoins en compétences 86
4.6 Diversité et inclusion 86
4.7 Rémunération et avantages sociaux 89
4.8 Dialogue et relations sociales 91

5. Schneider Electric, entreprise citoyenne 93

5.1 Programme d'Accès à l'Énergie 93
5.2 Fondation Schneider Electric 98
5.3 Ancrage territorial et impact sur le développement économique et social 102

6. Méthodologie et audit des indicateurs 104

6.1 Éléments de méthodologie sur les indicateurs publiés 104
6.2 Concordance des indicateurs avec l'article 225 de la loi Grenelle 2 108
6.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant 110

7. Indicateurs 112

7.1 Indicateurs environnementaux 112
7.2 Indicateurs sociaux 115
7.3 Indicateurs sociétaux 122

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie

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

Le Groupe s'engage à répondre aux défis de l'énergie tout en agissant de façon responsable et citoyenne partout où il est implanté, avec des plans de progrès mesurés, basés sur les exigences des standards internationaux en matière de responsabilité 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 1,1 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 78-92), ses engagements externes (*cf.* page 55), son code de conduite éthique et le programme d'alerte associé (*cf.* pages 65-68), 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 93-103) : droit à un niveau de vie décent (programme 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 63-64), 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.

En novembre 2015, à la veille de la **Conférence des Nations unies sur les changements climatiques (COP21)**, Schneider Electric a augmenté ses objectifs de développement durable avec l'ambition d'afficher un bilan carbone neutre sur l'ensemble de ses sites d'ici 15 ans. Le Groupe a présenté 10 engagements. En cohérence avec le baromètre Planète & Société, le tableau de bord du développement durable de Schneider Electric depuis 2005, ces engagements s'inscrivent dans la trajectoire « deux degrés » de réchauffement climatique et contribuent aux Objectifs du Développement Durable des Nations unies :

1. quantifier l'impact carbone de 100 % des grands projets clients ;
2. concevoir 100 % des nouvelles offres en respectant la Schneider Electric ecoDesign Way™ et faire que 75 % du chiffre d'affaires produits soit labélisé *Green Premium*™ ;
3. éviter l'émission de 120 000 tonnes de CO_2 en mettant en place des services de « fin de vie » des produits conformes aux principes de l'économie circulaire ;
4. faciliter l'accès à l'éclairage et à la communication pour 50 millions de personnes de la base de la pyramide d'ici 10 ans grâce à des solutions bas carbone ;
5. mettre en œuvre des initiatives de stockage d'énergie pour développer les énergies renouvelables et les *micro-grids* ;
6. proposer des alternatives à l'utilisation du gaz SF_6 d'ici cinq ans et ne plus utiliser le gaz SF_6 dans les produits Schneider Electric d'ici 10 ans ;
7. réduire l'intensité énergétique de Schneider Electric de 3,5 % par an ;
8. réduire les émissions de CO_2 de Schneider Electric dues aux transports de 3,5 % par an ;
9. investir 10 milliards d'euros dans l'innovation et la R&D pour le développement durable au cours des 10 prochaines années ;
10. émettre une obligation « climat » pour financer la R&D bas carbone pour l'ensemble des activités de Schneider Electric.

    Pour Schneider Electric, ces 10 engagements permettent également de construire un écosystème industriel cohérent en engageant fournisseurs et clients sur deux enjeux capitaux :

    - encourager et accompagner les parties prenantes à réduire leur propre consommation d'énergie de 30 % par la mise en œuvre de solutions d'efficacité énergétique active,
    - changer la vie des personnes défavorisées en leur fournissant un accès à une énergie propre ou en les aidant à sortir de la précarité énergétique.

Les progrès réalisés sur ces engagements seront publiés soit dans le cadre du baromètre Planète & Société, soit dans le cadre d'une communication spécifique.

(1) Source : SE4All - Rapport Global tracking framework 2015.

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.

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 l'engagement des employés, la rareté des ressources et l'économie numérique.

Le baromètre Planète & Société, sur la période 2015-2017, couvre, par des indicateurs chiffrés et des objectifs à trois ans, les enjeux suivants identifiés comme les plus importants par cette analyse : l'innovation durable, l'accès à l'énergie, l'éco-conception, les achats durables, l'attraction et l'engagement des employés, la rareté des ressources, la sensibilisation au développement durable, le changement climatique, et les sujets en lien avec les grands projets clients de Schneider Electric (transition énergétique, efficacité énergétique dans l'industrie, dans le bâtiment, dans le résidentiel, villes durables, réseaux intelligents, énergies renouvelables, économie numérique, *green IT*). Il fait défaut sur le *green IT* au sein du Groupe. Celui-ci fait 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

Baromètre Planète & Société (objectifs à fin 2017)			Début 01/2015	Résultats 2015	Objectif 12/2017
Note globale (sur 10)			3,00	6,33	8/10
PLANET	CLIMAT	10 % d'économies d'énergie	-	4,5 % ▲	10 %
		10 % d'économies de CO_2 dans les transports	-	8,4 % ▲	10 %
	ÉCONOMIE CIRCULAIRE	Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	34	64 ▲	100
		100 % des produits en R&D conçus avec *Schneider ecoDesign Way*™	-	13,3 % ▲	100 %
PROFIT	CLIMAT + DÉVELOPPEMENT (offres durables)	75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisé avec le label *Green Premium*™	60,5 %	67,1 % ▲	75 %
		100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de l'impact CO_2	-	- *	100 %
		120 000 tonnes de CO_2 évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	-	44 777 ▲	120 000
		x5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'Énergie pour promouvoir le développement	-	x 2,07 ▲	x 5
	ÉTHIQUE	100 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	48 %	64,7 % ▲	100 %
		Toutes nos entités passent avec succès notre évaluation interne d'Éthique et Responsabilité	-	88 % ▲	100 %
PEOPLE	SANTÉ & ÉQUITÉ	30 % de réduction du *Medical Incident Rate* (MIR)	-	17 % ▲	30 %
		Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	79 %	85,6 % ▲	85 %
		64 % affichés par notre *Employee Engagement Index*	61 %	61 % ▲	64 %
		85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	-	57 % ▲	85 %
	DÉVELOPPEMENT	150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	73 339	102 884 ▲	150 000
		1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers	460	878 ▲	1 300

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Schneider is On *entre 2015 et 2017.*

▲ *Indicateurs 2015 audités.*

* *Cet indicateur sera suivi à partir de 2016.*

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. 51) 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 2015-2017 est inscrit dans le programme d'entreprise *Schneider is On*. Il comporte 16 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 90**.

Le tableau présenté ci-dessus montre la performance de développement durable de Schneider Electric en 2015. Au lancement du baromètre le 1er janvier 2015, la note globale était de 3,00/10. À fin 2015, elle a dépassé son objectif de 4,5/10 et atteint 6,33/10.

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. 51) 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 ou raisonnable).

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, Éco-conception
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 2015, 6 000 *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 :** *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), Pacte Mondial des Nations unies, Chambre de commerce international (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 :** *Alliance to Save Energy* (Efficacité énergétique), *Clinton Climate Initiative* (Bâtiments), *Green Grid* (Technologie de l'information), *The 2°C Challenge Communiqué* (*Corporate Leaders Network for Climate Action*, CLN), eu.bac (*the European association for building automation and controls* – efficacité énergétique des bâtiments), *Caring for climate* (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	*Research Triangle Cleantech Cluster* (Raleigh, Caroline du Nord), *Grid Edge Executive Council* (Greentech Media), *Fort Collins* (Colorado) *Cleantech Cluster, Tenerrdis Energy Cluster* (France), *OpenADR Alliance*, *Smart Energy Demand Coalition* (SEDC), *Peak Load Management Alliance*, *North American Electric Reliability Council* (NERC) *Functional Model Demand Response Advisory Team*, *NEMA Smart Grid Council*, IEEE *(T&D and Power and Electronics Society)*, *Association of Energy Service Professionals* (AESP), *Association for an Energy Efficient Economy* (AEEE), *Pacific Northwest Demand Response Program*, groupe de travail *Smart grid* du Capiel (Association européenne des constructeurs d'équipements électriques basse tension), groupe de travail Infrastructure d'Orgalime, *Electric Drive Transportation Association* (EDTA), *Bay Area Climate Collaborative* (SF Bay), *NEMA Distribution Automation Section 8DA*, groupe de travail *Smart grid* de *T&D Europe* (*European Association of the Electricity Transmission and Distribution Equipment and Services Industry*), *European Smart grid task force* de la Commission européenne.
Smart cities	**International :** *European Innovation Partnership for Smart Cities and Communities*, *Urban Infrastructure Initiative* menée par le WBCSD. **France :** groupe de travail *Smart cities* de l'AFEP (Association française des entreprises privées).
Accès à l'énergie	**International :** cosignataire d'un livre blanc pour le WBCSD *(World Business Council for Sustainable Development)* sur les solutions *business* permettant l'accès à l'énergie pour tous, première publication importante de l'initiative Accès à l'énergie du WBCSD, copilote du groupe *Low carbon electrification in remote areas*, *Sustainable Energy for all* (Nations unies), Club ER, *Alliance for rural electrification*. **France :** partenaire de la Chaire Social Business/Entreprise et Pauvreté de HEC.

Diversité	**International :** signataire des *Women's Empowerment Principles* (WEP) des Nations unies. **France :** Charte de la diversité, Accord en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes, Label Égalité 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'école (IPE), retenu par le ministère de l'Éducation nationale pour le projet École Numérique.
Éthique	**International :** *Transparency International*, Cercle éthique des affaires.
Biodiversité	Livelihoods : fonds de compensation carbone au service de la biodiversité et des communautés rurales.
Mécénat	**International :** membre de l'IAVE (*International Association for Volunteer Effort*), plus de 70 ONG soutenues par an dans plus de 35 pays, partenaire d'Ashoka pour le développement de l'entrepreneuriat social notamment en Europe. **France :** 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.
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 *smart grids*, en particulier dans le domaine de l'automation des entreprises de production et de distribution d'électricité *(Power Utility Automation)* ; du Cenelec (Comité européen de normalisation électrotechnique) où il pilote notamment la définition des normes et la feuille de route de normalisation au sein du groupe de coordination des *smart grids*, ainsi que le groupe de normalisation des interfaces entre les *smart buildings* et les *smart grids* ; et du Comité français de normalisation environnementale. Il est par ailleurs membre du *Council Board*, du *Conformity Assessment Board* et du système IECEE de l'IEC. Il préside quelques comités techniques à l'ISO *(International Standardization Organization)*. 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 – *Advisory Committee for Environmental Aspects*). 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 - *Advisory Comittee for Energy Efficiency)* 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 instances qui élaborent et exécutent la stratégie du Groupe.

Voir également les **critères du baromètre Planète & Société dans la rémunération variable page 90.**

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 65-68) ;
- responsabilité sociétale, avec notamment la Fondation Schneider Electric ainsi que des programmes de développement local économique et social (*cf.* pages 98-103) ;
- accès à l'énergie, avec la responsabilité du programme d'Accès à l'Énergie (*cf.* pages 93-98) ;
- 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 48-49).

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

(*cf.* page 70).

L'organisation des Ressources Humaines

(*cf.* page 79).

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 (*cf.* page 147).

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 66).

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 63 « 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 63 « 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. À partir de 2014, le Groupe a initié un alignement avec le GRI 4, au niveau « Conformité - Critères Essentiels ». 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'inscrivent : les *Principes de responsabilité*, auxquels viennent s'ajouter des directives, et les politiques associées. Par la suite, la volonté du Groupe de mettre en œuvre dynamiquement ses engagements a donné naissance au programme *Responsibility & Ethics Dynamics* en 2010 (programme R&ED).

Nos Principes de Responsabilité

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 65-68 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 : politiques Qualité, politiques Environnement, politiques Ressources Humaines (politique Diversité & Inclusion, politique Santé et Bien-être, politique Voyages…), politiques Sécurité, politiques Sûreté, politique Médias Sociaux, politiques de gestion et protection des données, politiques relatives à l'intégrité dans les affaires, 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, santé/sécurité et bien-être. 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 Winter 2015-2016*, Schneider Electric était la 12e entreprise mondiale (*ex-aequo*) ayant le plus de fonds ISR dans son capital (128 fonds).

Indices éthiques boursiers

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

Schneider Electric fait partie de l'édition 2015-2016 du DJSI Monde et du 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 troisième année consécutive, Schneider Electric est premier de son secteur. Cette année, il est également *Industry Mover*, en assurant la meilleure progression de son secteur.

Climate Performance Leadership Index (CPLI) : membre de la *Climate A list*

Schneider Electric a été retenu pour la cinquième année consécutive dans le CPLI et figure parmi les 5 % d'entreprises qui ont reçu la note « A » pour leur performance en matière de lutte contre le changement climatique. Le Groupe fait également partie des seules cinq entreprises françaises à y être listées en 2015.

Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) : 100/100

Avec une note maximale de 100/100, Schneider Electric fait partie des entreprises sélectionnées dans le CDLI pour la qualité de ses informations sur ses émissions carbone et sa consommation énergétique. Schneider Electric est l'une des neuf entreprises françaises listées en 2015 dans le CDLI.

Indices Euronext Vigeo

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. Schneider Electric a été évalué fin 2015. Il est premier de son secteur, avec un niveau Robuste. Cette évaluation sera prise en compte dans les indices de juin 2016. Au 1er décembre 2015, Schneider Electric fait partie des indices Euronext Vigeo Europe 120 et Euronext Vigeo Eurozone 120.

Autres indices

Schneider Electric est au niveau *Prime* chez Oekom, premier de son secteur et seul du secteur à atteindre une note de B. Il est au niveau *Outperformer* chez Sustainalytics. Il atteint le niveau *Advanced* (et *Gold rating*) chez EcoVadis.

En 2015, Schneider Electric fait notamment partie des indices :

- MSCI Global : Sustainability, SRI, Environment, et Climate ;
- STOXX Global ESG de Sustainalytics : Leaders, Environmental Leaders, Social Leaders, Governance Leaders ; et indices européens STOXX ESG ;
- STOXX Sustainability de la banque Sarasin ;
- STOXX Low Carbon, Low Carbon Footprint et Global Climate Change Leaders du CDP (indices globaux et européens) ;
- Ethibel PIONEER et Ethibel EXCELLENCE Investment Registers ;
- ECPI Equity : Carbon, Ethical, Renewable Energy, ESG Best in Class, Megatrend, et Climate Change (indices globaux et européens).

Distinctions 2015

Parmi les reconnaissances reçues en 2015 en matière de développement durable, le Groupe distingue les suivantes :

- ***Global 100 most sustainable corporations :*** Schneider Electric atteint la 12e place en janvier 2016 du classement établi par Corporate Knights Inc., contre la 9e en 2015, la 10e en 2014 et la 13e en 2013.
- **Ethisphere :** Schneider Electric fait partie des 132 entreprises les plus éthiques suivant le classement établi par Ethisphere, pour la cinquième année consécutive en mars 2015 (et en mars 2016 pour la sixième année).
- **Enjeux *Les Échos*/Institut RSE :** Schneider Electric est l'entreprise la plus durable du CAC40 pour la deuxième année consécutive.
- ***Universum rankings - Global top 50 World's Most Attractive Employers :*** en 2015, 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 7e place de son secteur *(Electronics)*, dans ce classement publié par le magazine *Fortune*.
- ***Newsweek Green Ranking 2015 :*** Schneider Electric est la 25e entreprise la plus verte au monde et la première de son secteur dans le 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 :** Green Technology Award pour la solution Schneider Electric *micro-grid* en Inde, Best CSR Activities pour Schneider Electric India, Africa Best Employer Brand, certification CEMEFI pour Schneider Electric Mexico, Top Employeur en France…

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 XXIe siècle. Schneider Electric sert des secteurs d'activité qui représentent la majorité de la consommation énergétique mondiale ; une consommation énergétique qui n'est pas toujours optimisée, et qui constitue l'une des plus importantes sources d'émissions de CO_2.

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

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

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

Pour ce chapitre, quatre indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *Schneider is On* (2015-2017) :

Objectifs à fin 2017	2015	2014
1. 100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de leur impact CO_2	-*	-
2. 120 000 tonnes de CO_2 évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	44 777 ▲	-
3. 100 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	64,7 % ▲	48 %
4. Toutes nos entités passent avec succès l'évaluation interne d'Éthique et Responsabilité	88 % ▲	-

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Schneider is On *entre 2015-2017.*
▲ *Indicateurs 2015 audités.*
* *Résultats mesurés à partir de 2016 (déploiement des outils de mesure en 2015).*
Se reporter aux pages 104 à 107 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 60-62 pour l'indicateur 1, 62 pour l'indicateur 2, 63 pour l'indicateur 3 et 65 pour l'indicateur 4).

Distribution des revenus

Chaque année depuis 10 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.

* Emprunts, augmentations de capital et cessions d'actions propres.
(1) Dont 373 € millions en R&D.
(2) Dont 155 € millions de versements aux actifs des régimes de retraite

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

Notre planète fait face à un défi énergétique sans précédent.

Même si 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, minuteries, 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 ;
- production intelligente : équipements électriques des fermes solaires, des parcs éoliens et des centrales hydro-électriques, systèmes d'automation de contrôle et de supervision (SCADA), ingénierie, maintenance et gestion de la performance des équipements, automatisation de processus de production d'énergie, systèmes d'intégration optimale de renouvelables dans le réseau. Toutes ces solutions ont pour but d'améliorer les coûts d'exploitation et d'opération des infrastructures clients.

  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 ;
- *microgrid*, 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 a gagné deux prix internationaux pour l'application appelée « StruxureWare Demand Side Operation » pour la supervision et l'intégration des ressources distribuées au sein des micro-réseaux connectés.

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

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

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

  Enfin, la variété des environnements de chargement, qu'ils soient publics, privés, particuliers ou collectifs, 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 ;
- stockage : solutions de stockage d'énergie applicatives aux services réseaux (les réserves d'exploitation, l'intégration d'énergies renouvelables…) ainsi que la solution de batterie Ecoblade pour réseaux électriques, les centres de données, des bâtiments commerciaux et résidentiels. Une solution pour permettre aux consommateurs et producteurs d'énergie de déplacer leur usage dans le temps.

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 SF_6

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

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

Schneider Electric a structuré et renforcé la solidité de ses offres commerciales autour du programme « EoL6 » grâce à des partenariats avec des titulaires de licences pour déchets dangereux et autres entreprises de recyclage.

À fin 2015, 17 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), Irlande, Pays-Bas et Mexique (depuis 2013), Singapour et Costa Rica (depuis 2014), Italie et Turquie (depuis 2015). L'objectif 2015 est atteint. Dans le cadre du baromètre Planète & Société, un objectif de récupération de 120 000 tonnes d'équivalent CO_2 a été inscrit sur la période 2015-2017. À fin 2015, ce sont déjà 44 777 tonnes qui ont ainsi été évitées.

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

EoL6 est une offre de service qui peut répondre à un besoin de recyclage ponctuel ou programmé d'anciens appareils électriques (mode *standalone*) ou être groupée avec une offre de modernisation d'installations du type ecoFit™ (remplacement d'anciens appareils par de nouveaux appareils plus performants).

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

Dans le cadre de ses nouveaux engagements pour le développement durable, à la veille de la Conférence de Paris sur les changements climatiques (COP21), Schneider Electric s'est engagé à proposer des alternatives à l'utilisation du gaz SF_6 d'ici cinq ans et de ne plus utiliser le gaz SF_6 dans ses produits d'ici 10 ans.

2.3 Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

Démarche

Schneider Electric, signataire du Pacte Mondial, s'est engagé dans une démarche ambitieuse visant à intégrer les enjeux du développement durable dans le processus de sélection et de travail de ses fournisseurs. Cette démarche est d'autant plus essentielle que les volumes d'achats de Schneider Electric représentent plus de 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*). À partir de 2012, Schneider Electric a souhaité 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 principes et lignes directrices de la norme internationale ISO 26000, aux règles définies dans la norme ISO 14001 et à les respecter, 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 550 audits de ce type en 2015. Le Groupe a lancé en 2014 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'action 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, le développement durable est devenu un des sept piliers de mesure de la performance des fournisseurs, permettant aux plus performants d'entre eux de devenir des fournisseurs « recommandés ». La performance issue de l'évaluation par une tierce partie est un des points clés du pilier développement durable. En 2015-2017, le Groupe ambitionne d'avoir 100 % de ses fournisseurs recommandés engagés dans une démarche d'amélioration continue sur ce pilier. Les fournisseurs recommandés représentent 56 % du volume des achats de Schneider Electric. À la fin 2015, 64,7 % des fournisseurs recommandés ont réussi le processus d'évaluation indépendant, représentant plus de 80 % en volume d'achat de ces fournisseurs. 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 2015, le processus d'évaluation a permis de détecter 21 fournisseurs présentant une performance insuffisante dans le domaine du développement durable. Ce chiffre est en baisse de près de 30 % par rapport à l'année dernière. Sous l'impulsion des acheteurs du Groupe et avec l'implication des fournisseurs, le niveau de maturité sur ces sujets s'est amélioré. En particulier, le Groupe s'est fixé en 2015 un objectif chiffré d'augmentation de la note moyenne issue de l'évaluation. Cet objectif a été atteint et la note moyenne a augmenté de 10 % entre 2014 et 2015.

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

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

Ces situations ont été identifiées comme des enjeux matériels dans la chaîne d'approvisionnement de Schneider Electric et des cas inacceptables pour un fournisseur du Groupe. 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.

Règlement sur les minerais de conflit

En août 2012, la SEC (*Security and Exchange Commission*) des États-Unis a adopté le règlement dit des « minerais de conflit » dans le cadre du *Wall Street Reform and Consumer Protection Act*. En vertu de ce règlement, les sociétés doivent « investiguer de manière raisonnable sur le pays d'origine des minerais » qu'elles emploient et conduire des vérifications préalables afin de déterminer si des « minerais de conflit », selon la définition visée dans ce règlement, sont employés dans leur chaîne d'approvisionnement.

Même si ce règlement ne s'applique pas directement à Schneider Electric – le Groupe n'étant pas enregistré auprès de la SEC, Schneider Electric se sent très concerné par les conditions sociales et environnementales en vigueur dans certaines mines susceptibles de fournir des métaux pour ses produits. Dans le cadre de nos pratiques commerciales durables en cours, nous nous sommes engagés à multiplier nos efforts pour privilégier un approvisionnement responsable en métaux.

Pour arriver à tenir ces engagements, nous avons pris un certain nombre de mesures, notamment :

- actualisation de nos conditions d'achat afin de transposer nos attentes auprès de nos fournisseurs ;
- instauration d'un « Programme de conformité au règlement sur les minerais de conflit » soutenu et parrainé par la Direction Générale. Ce programme a été élaboré sur la base du *Guide OCDE sur le devoir de diligence raisonnable pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque* et d'autres normes internationales appropriées ;
- traçabilité de l'utilisation de minerais de conflit dans nos produits ;
- engagement auprès des fournisseurs de sorte qu'ils répondent en temps opportun à nos demandes de preuve de conformité.

Nous travaillons avec un expert tiers, collectant des informations auprès de nos fournisseurs afin d'identifier la provenance des minerais en question et de nous assurer qu'ils sont bien reconnus comme « ne provenant pas d'une zone de conflit » dans le cadre des normes internationales établies comme CFSI (*Conflict Free Smelter Initiative*), London Bullion Market Association (LBMA) ou autres.

Conscients de la complexité de cette tâche, nous savons qu'il faudra du temps pour recueillir l'ensemble des informations requises. Nous nous engageons toutefois à participer à cette initiative d'approvisionnement responsable et à répondre aux éventuelles préoccupations de nos clients à ce propos.

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. Au-delà de la collecte, Schneider Electric a mis en place un processus de revue des données collectées afin d'en garantir la qualité. Ceci permet d'ajuster le niveau de vérification requis pour un fournisseur donné et en particulier de sévériser les contrôles lorsque des dérives ont été détectées.

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.

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.

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 160 000 collaborateurs dans le monde. Suite aux différentes acquisitions réalisées, il a su intégrer cette exceptionnelle diversité professionnelle et culturelle. Prenant appui sur les valeurs du Groupe, le programme *Responsibility & Ethics Dynamics* constitue son socle de références 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 15 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, en 2015, il a été demandé aux managers de signer une lettre d'engagement à respecter et promouvoir *Nos Principes de Responsabilité*. À la fin de l'année 2015, 15 900 managers ont signé cette lettre. De plus, ce déploiement a été complété par le lancement d'un nouveau module de formation en ligne en septembre 2015. Enfin, des actions de formation et de sensibilisation sont organisées régulièrement, en particulier pour les fonctions et les zones géographiques où les challenges éthiques sont le plus présents.

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 départements 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. En 2015, un nouveau module a été lancé, avec la participation active des membres du Comité Exécutif. Basé sur la méthodologie des MOOC, ce module est composé de quatre chapitres : 1) introduction à *Nos Principes de Responsabilité* et au programme R&ED ; 2) intégrité dans les activités d'affaires ; 3) les droits de l'homme sur le site de travail ; 4) le management éthique.
- Des kits éducationnels 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. En 2015, des sessions de formation spécifiques aux Départements Achats et Finance ont été mises en place.

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.

242 alertes éthiques ont été remontées dans la R&ED line en 2015 : 47 % d'entre elles concernaient des violations potentielles de notre code de conduite dans le domaine de l'intégrité des affaires ; 35 % avaient trait à des cas potentiels de discrimination, harcèlement ou iniquité de traitement ; les 18 % restant se rapportaient à des violations potentielles d'autres politiques de Schneider Electric.

Une organisation et des équipes dédiées

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

- un Comité Responsabilité & Éthique 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, le questionnaire annuel concernant le déploiement du programme a été revu et audité en 2015. Il s'agit d'une autoévaluation de chaque entité et les résultats sont vérifiés par les équipes du Contrôle Interne (entre 5 et 10 % des entités). Les résultats de cette évaluation sont ensuite analysés par l'équipe en charge de l'éthique, qui accompagne les entités ayant besoin d'aide et partage avec elles les meilleures pratiques de celles ayant les scores les plus élevés. Cette évaluation sert désormais de référence à l'indicateur Éthique du baromètre Planète & Société 2015-2017 : « Toutes nos entités passent avec succès l'évaluation interne d'Éthique et Responsabilité ». À la fin de l'année 2015, 88 % des entités ont passé cette évaluation avec succès.

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 d' *e-learning* et des fiches pratiques sont disponibles sur un espace collaboratif dédié.

Un renforcement des actions de formation a marqué 2015 avec des sessions de sensibilisation du *top management*, des fonctions Marketing, Achats, Ressources Humaines et Informatique.

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 Directeurs des fonctions (Achat, Informatique, Sécurité, Ressources Humaines, Marketing, Juridique, Audit...) et d'Activités, assure une gouvernance globale des données personnelles et veille au respect de ce droit fondamental dans tous les projets digitaux. Cette gouvernance sera renforcée en 2016 par la création d'un tableau de bord mondial consolidant toutes les actions entreprises par les entités en faveur d'une meilleure protection des données personnelles partout dans le monde et la mise en place d'un groupe de travail sur le « Privacy by Design » dans le développement des produits et des solutions.

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 2015

Le Groupe est fier d'avoir été retenu par *The Ethisphere Institute* pour son indice 2015 *World's Most Ethical Companies* et ce pour la cinquième année consécutive (et en mars 2016 pour la sixième année).

Schneider Electric fait partie des quelque 130 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.

Réalisations 2015

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

- pour la deuxième année consécutive, deux journées dédiées à l'éthique et à la responsabilité, les *R&ED Days*, ont été organisées autour de deux principaux thèmes : « L'éthique dans notre *business* » et « L'éthique avec nos salariés ». Cet événement a été organisé dans 35 pays avec le support des Présidents Pays, des Conseillers Principes de Responsabilité, et des Officiers de Conformité : Albanie, Allemagne, Australie, Bosnie, Bulgarie, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Croatie, Égypte, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Inde, Italie, Japon, Kazakhstan, Kosovo, Macédoine, Malaisie, Maroc, Mexique, Myanmar, Nouvelle-Zélande, Philippines, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie, Slovénie, Suède, Taïwan, Thaïlande, Turquie, Vietnam. Durant deux jours, les 6 et 7 octobre 2015, plus de 50 ateliers ont été organisés : discussions concernant les challenges éthiques en jeu dans le Groupe en utilisant les kits éducationnels ; distribution de *Nos Principes de Responsabilité* ; introduction au programme R&ED et au système d'alerte. Une fois encore, cet événement a rencontré un franc succès et un vif intérêt auprès des collaborateurs ;
- la lettre d'engagement avec *Nos Principes de Responsabilité* signée par les managers ;
- le nouveau module de formation en ligne ;
- la mise en place de l'indicateur Éthique dans le baromètre Planète & Société 2015-2017 ;
- la poursuite du programme de formation pour les fonctions et zones géographiques les plus exposées, avec une mention spéciale pour les salariés venant d'entreprises dont l'acquisition est récente ;
- 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 ;
- la mise à jour ou la création de politiques ou de directives, notamment la politique Agents, la politique de Gestion des Données Personnelles, la politique Cadeaux & Hospitalité, et la directive Enquête sur les Fraudes Internes. Cette dernière directive fait notamment référence au système d'alerte et au processus d'enquête, ainsi qu'à la protection apportée aux lanceurs d'alerte ;
- une première étape en cours d'être franchie dans le cadre de la mise en œuvre des Principes Directeurs des Nations unies relatifs aux droits de l'homme et aux entreprises (Ruggie) : la formalisation d'une politique Droits de l'homme.

2.5 Contrôle de la lutte anti-corruption

Pour promouvoir et développer l'intégrité dans les activités d'affaires, diverses initiatives anti-corruption ont été créées ou renforcées :

- suite à son adhésion en 2014, Schneider Electric est devenu un membre actif de Transparency International France ;
- plus de 50 % 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, Nigeria, 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 ;
- pour promouvoir l'intégrité et renforcer le message venant du *top management*, un module vidéo a été spécialement créé et intégré au nouvel *e-learning* dédié à *Nos Principes de Responsabilité* ;
- le Département Conformité a déployé la nouvelle politique Agents et renforcé les diligences raisonnables ;
- 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 ; les Centres de réponses aux appels d'offres et d'exécution des projets ; et le Département Finance ;
- des communications sous la forme de *Lessons Learned* ont été réalisées auprès des Présidents Pays 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 l'association Cercle Éthique des Affaires et par le cabinet Ethic Intelligence.

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

Ce chapitre traite des impacts environnementaux des activités d'approvisionnement et logistiques du Groupe (ses « Opérations Industrielles »). Les produits, services et solutions de Schneider Electric permettant de réduire les impacts environnementaux des activités de ses clients sont traités dans la partie 2 (page 60).

3.1 En bref

Contexte et ambition

Schneider Electric s'est fixé une stratégie environnementale claire à l'horizon 2020 en définissant 15 initiatives prioritaires assorties d'objectifs correspondants dans six domaines environnementaux. Cette stratégie est entièrement alignée et vient à l'appui de notre programme *Schneider is On* et de notre stratégie de croissance pérenne. Chez Schneider Electric, les considérations environnementales vont bien au-delà des efforts entrepris en vue de réduire durablement notre empreinte sur la planète ; en effet, ces préoccupations sont véritablement incorporées dans tout ce que nous faisons, de la stratégie à la valeur ajoutée que nous apportons à nos clients, en passant par la R&D. Notre Journée mondiale consacrée à l'environnement, organisée le 4 juin 2015, était placée sous le slogan « Une passion pour la croissance verte ». Les 160 000 collaborateurs du Groupe ont tous été invités à venir célébrer leurs réussites et leurs innovations en faveur de l'environnement : cet événement fait véritablement la synthèse de la manière d'envisager l'environnement chez Schneider Electric.

Présentation rapide des six domaines de la stratégie environnementale, ainsi que des réalisations et principales aspirations en la matière en 2015 :

1. **Définition d'une stratégie en termes de CO_2 et de ressources vers un parcours de croissance compatible avec le climat et notre planète.** Nous avons défini une stratégie et une feuille de route en matière de CO_2 (assorties d'horizons temporels en 2020 et 2030), ce qui nous permet de rester « compatible avec les ambitions de la COP21 et une hausse des températures limitée à +1,5 °C », parallèlement au découplage durable et progressif de notre parcours de croissance et des transformations de nos Opérations Industrielles des implications climatiques. Par ailleurs, grâce à nos efforts en matière de R&D et d'éco-conception, nous avons imaginé un large éventail de produits, services et solutions qui apportent des gains significatifs en termes de CO_2 à nos clients, évitant ainsi le rejet de millions de tonnes de CO_2 en complément des efforts menés sur notre propre chaîne d'approvisionnement. Notre obligation climat

émise en octobre 2015 a précisément ciblé le financement des travaux de R&D qui portent sur les offres clients peu émettrices en CO_2. Côté ressources, nous avons établi la cartographie de notre empreinte ressources globale (cuivre et autres métaux, plastiques, emballages, bois, gaz, autres ressources). Nous en avons tiré une bonne connaissance des principaux impacts et enjeux, et les domaines où un découplage supplémentaire des ressources s'impose sont classés prioritaires.

2. **Bâtir des Opérations Industrielles toujours plus vertes.** Efficacité des ressources et productivité sont nos maîtres mots. Ce rapport contient des sections spécifiques consacrées à nos efforts et nos accomplissements pérennes en faveur d'une utilisation efficace de l'énergie et de l'eau, de la réduction des effets externes des transports et de la fabrication, et de l'adoption des meilleures techniques « écologiques » existantes dans nos usines et nos centres de distribution. Par ailleurs, tous les processus clés de Schneider Electric intègrent des considérations environnementales, faisant de la performance environnementale et de la productivité des ressources des dimensions essentielles lorsqu'il s'agit de prendre des grandes décisions (par exemple par le biais de notre cadre SPS/ Schneider Production System). Sur le front de l'énergie, en tirant parti de nos propres solutions et de notre expertise, nos sites ont, cette année, enregistré une nouvelle amélioration de 4,5 % de leur efficacité énergétique par rapport à 2014, ce qui va au-delà de nos ambitions fixées pour l'exercice, et ce malgré plusieurs années précédentes d'amélioration à ce niveau-là. Nous avons investi dans des équipements majeurs que nous avons mis en service afin de continuer à réduire les fuites de SF_6 dans nos usines et nous avons pour objectif d'atteindre 0,2 % en 2020.
3. **Envisager les déchets comme une richesse.** Nous sommes hantés par le « zéro déchet » dans nos 1 600 installations réparties à travers le monde. La réduction des déchets au minimum, la réutilisation, le recyclage et l'évitement de l'enfouissement sont devenus partie intégrante des tableaux de bord de performance de nos usines et centres de distribution ; nous constatons des progrès réguliers dans ces domaines. Cette année, nous sommes fiers de nos 64 usines qui ont reçu la mention « Vers le zéro déchet mis en décharge ». Nous réussissons à éviter que des milliers de tonnes de déchets soient enfouis, année après année, et en 2015 nous avons connu une forte augmentation (+ 4 %) de notre taux de récupération des déchets à l'échelle mondiale. Nos efforts en matière d'éco-conception et d'espace d'industrialisation participent également de notre capacité à générer moins de déchets et à agir plus intelligemment dans notre utilisation des ressources. Nous avons remis des prix aux innovations dans ce domaine en 2015, avec différents sites dans le monde qui mettent en place des pratiques intelligentes vers le zéro déchet.
4. **Faire la promotion des atouts environnementaux et de la valeur ajoutée auprès de nos clients, ainsi que de notre écolabel Green Premium™**. Une part croissante de nos clients apprécie de plus en plus les atouts environnementaux de nos offres. Nos clients sont en effet désireux de pouvoir quantifier, de leur côté, leurs propres bénéfices en termes d'environnement (par exemple kWh, CO_2, eau). Dans cette optique, Schneider Electric investit, depuis de nombreuses années, d'importantes ressources pour concevoir et mettre en œuvre un écolabel innovant baptisé *Green Premium*™. À fin 2015, il concernait plus de 9 milliards d'euros (soit plus de 67 %) de notre chiffre d'affaires produits. Ce label a bénéficié, en 2015, de toute une série d'innovations supplémentaires, notamment une application pour *smartphone* avec code QR permettant aux clients, partenaires de canaux et autres électriciens d'accéder 7jours /7 et 24 heures/24 à des informations sur l'environnement numérisées (REACH, RoHS, Profil d'environnement de produit/ PEP, instructions sur la fin de vie/EoLI). Nous avons également mis au point des outils et des supports de communication pour nos clients ainsi que pour nos équipes de *front-office* afin d'exprimer, dans des termes non techniques, la valeur ajoutée pour nos clients des éléments de différenciation environnementale inhérents à nos offres : outre une plus grande transparence ou l'accès numérique aux données, nombre de nos offres vont plus loin que les réglementations et fournissent des produits « ultra-sûrs » à notre clientèle dans le monde, ce qui lui confère une tranquillité d'esprit. La quantification des gains en termes de CO_2 pour les solutions concernées a également enregistré de bons progrès en 2015 vers la réalisation de notre objectif de fournir à 100 % des grandes solutions une évaluation complète des gains et impacts en termes de CO_2 pour les clients d'ici à fin 2017.
5. **Mettre en place une économie circulaire de diverses manières pour la satisfaction de nos clients.** La circularité de Schneider Electric s'exprime de multiples façons. Côté ressources et déchets, nous avons exposé ci-dessus notre méthode de travail pour diminuer les déchets et augmenter le réemploi ; des progrès sont en bonne voie. Côté offre, nous avons innové de diverses manières. Nous avons, une fois encore, augmenté le chiffre d'affaires de nos services à la base installée et de *Retrofit* (*ecoFit*™) en 2015. Ces services contribuent à prolonger la durée de vie de nos produits et permettent à nos clients de profiter de services de gestion énergétique et d'automatisation, tout en consommant moins de ressources, pour « faire plus avec moins ». Nous faisons également croître nos services de gestion de la fin de vie de nos produits, s'agissant par exemple des équipements basse et moyenne tension, ou des systèmes d'onduleurs. Nous considérons l'économie circulaire comme relevant du bon sens, comme une loupe extraordinaire pour stimuler davantage l'innovation et la valeur ajoutée pour nos clients et notre planète.
6. **Renforcer en permanence nos efforts vers une solide gouvernance environnementale**. Outre les cinq dimensions de stratégie et de transformation reprises ci-dessus, il convient également de souligner nos efforts constants visant une bonne gérance environnementale dans la manière dont nous sélectionnons et faisons évoluer notre base de fournisseurs (plus de 600 évaluations et des centaines de visites sur le terrain et d'audits), dans la manière dont nous mesurons les risques environnementaux de notre chaîne d'approvisionnement ; nous veillons également à respecter des règlements qui n'ont de cesse d'évoluer et nous rendons des comptes à diverses parties prenantes ou analystes externes, sans oublier nos efforts pour incorporer les considérations environnementales dans les processus des autres fonctions, telles que les achats, les investissements, la fabrication, la logistique, les acquisitions, la gestion des Ressources Humaines, etc. Nous augmentons également l'alignement de notre parcours environnemental sur notre stratégie d'entreprise et sur le programme *Schneider is On* et nous nous efforçons en parallèle de prendre en charge les principaux risques et les attentes en évolution de notre écosystème mondial.

Pour ce chapitre, cinq indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *Schneider is On* (2015-2017) :

Objectifs à fin 2017	2015	2014
1. 10 % d'économies d'énergie	4,5 %▲	-
2. 10 % d'économies de CO_2 dans les transports	8,4 %▲	-
3. Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	64▲	34
4. 100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	13,3 %▲	-
5. 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisés avec le label *Green Premium*™	67,1 %▲	60,5 %

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Schneider is On *entre 2015-2017.*
▲*Indicateurs 2015 audités.*
Se reporter aux pages 104 à 107 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 72 pour l'indicateur 1, 73 pour l'indicateur 2, 77 pour l'indicateur 3, 74 pour l'indicateur 4 et 74 pour l'indicateur 5).

Organisation

Au niveau Groupe, le Directeur de l'Environnement détermine la stratégie environnementale du Groupe portant sur des sujets allant de la définition des offres (ecoDesign), la fabrication et la logistique, les impacts et bénéfices pour les clients, y compris les actions de marketing et de communication vers les clients sur ces sujets. Il a défini la stratégie Ressources, CO_2, et Substances pour le Groupe.

Le réseau des responsables environnementaux est composé :

- pour le design et développement des nouvelles offres : de responsables environnementaux dans chaque activité (*Business Unit*) en charge d'intégrer les problématiques environnementales clés dans le développement et l'évolution des offres, de responsables environnement chargés de l'écoute client, puis de la prise en compte et de la communication des caractéristiques environnementales pertinentes, enfin de managers ecoDesign experts de la prise en compte de l'environnement dans la conception des produits ;
- pour la gestion des sites et des opérations industrielles : de responsables environnement dans chacune des zones géographiques, disposant d'équipes mobilisées pour animer des groupes de sites (*clusters*), et dans chacun des sites industriels ou logistiques. 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 du Sud-Est – Japon – Pacifique). Un Directeur Sécurité et Environnement est nommé dans chacune de ces régions. Il est chargé de mettre en œuvre les politiques du Groupe dans ces domaines sur tous les sites (tant les usines et centres de distribution, parties intégrantes de la Direction des Opérations Industrielles, que les sites tertiaires, à savoir sièges nationaux et régionaux, entités commerciales, centres de R&D) relevant de son périmètre géographique et de réaliser le *reporting* des performances comme l'animation des plans de progrès ;
- pour la logistique : le Directeur Logistique et ses équipes, au sein de la Direction des Opérations Industrielles, sont en charge de réduire et mesurer les émissions de CO_2 du fret au niveau du Groupe ;
- pour les pays et entités commerciales : de responsables environnement par pays, responsables des actions de *reporting* local si nécessaire, de suivi des réglementations, taxes et opportunités nationales quand elles existent (exemple transcriptions nationales de la DEEE en matière de gestion des produits en fin de vie, suivi de RoHS China, etc.), de la gestion proactive des initiatives environnementales locales, et de la relation avec les parties prenantes locales ;
- pour les autres fonctions : de responsables ou, *a minima*, de correspondants Environnement, dans des fonctions telles que : Achats, Finance, Assurance, Marketing, Industrialisation, Sûreté, Fusion-Acquisition, Développement Durable.

Des instances de gouvernance multiples permettent à ces communautés d'experts et de leaders de la fonction Environnement de se réunir tous les mois ou tous les trimestres, selon les sujets et les entités, pour assurer l'application cohérente des politiques et standards Environnement dans l'ensemble du Groupe. Pour mettre en œuvre ces politiques, ces leaders animent des réseaux de plus de 400 responsables du management environnemental des sites industriels, logistiques et administratifs, d'ecoDesign managers, de correspondants environnement dans les pays.

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

Pour sensibiliser l'ensemble des salariés aux problématiques environnementales, et leur donner les compétences nécessaires, des modules d'*e-learning* ont été développés, notamment sur la gestion éco-responsable de l'énergie et de l'environnement, l'économie circulaire, le CO_2, l'ecoDesign. 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 les programmes en cours, les bonnes pratiques, les résultats, ambitions, et prochaines échéances. En juin 2015, Schneider Electric a organisé son événement annuel *Global Environment Day*, impliquant des dizaines de milliers de collaborateurs du Groupe dans des centaines de sites, les invitant à célébrer et démontrer des innovations en matière de CO_2 ou d'économie circulaire, pour les propres innovations du Groupe comme autour des sites en lien avec la vie locale.

3.2 Réduction des émissions de CO_2

Démarche

La réduction des émissions de CO_2 est une priorité de Schneider Electric depuis de nombreuses années. Notre empreinte carbone de bout en bout est périodiquement mesurée ; des programmes de transformation visant à réduire progressivement les effets externes en termes de CO_2 de nos opérations sont en cours et de nouvelles offres avec de meilleurs impacts (positifs) en termes de CO_2 ont été conçues et lancées. En cette année marquée par la COP21, outre l'implication de nos équipes du siège dans diverses initiatives clés associant plusieurs parties prenantes, nous pouvons citer les initiatives et réalisations suivantes :

- élaboration d'une feuille de route pour le CO_2 à horizon 2020 et 2030 ;
- émission d'une Obligation climat de 300 millions d'euros dédiée au financement des innovations faiblement émettrices de CO_2 qui apportent plus de 10 % de gains en termes de CO_2 par rapport aux solutions de référence ;
- publication d'une directive sur les matériaux et substances pour nos équipes de la R&D et des Achats, les incitant à opter pour des ressources sobres en carbone dans nos produits, dès que cela leur est possible ;
- conception et opération pilote (15 projets) de notre processus *ecoDesign Way* après sa refonte, avec prise en compte systématique des impacts en termes de CO_2 du profil des produits au moment de leur conception, de leur fabrication et de leur lancement ;
- réduction permanente (- 4,8 %) de nos empreintes CO_2 liées à l'énergie et à la logistique par rapport aux années précédentes ;
- communication d'informations sur le Profil environnemental des produits, avec données relatives au CO_2, pour plus de 150 000 UGS (Unités de gestion de stock), mises à disposition sur une solution applicative sur *smartphone* ;
- mise en service de sources d'énergie (solaire dans la plupart des cas) et d'éclairage renouvelables dans certains de nos principaux sites de fabrication et sites commerciaux, rendue possible grâce aux solutions de Schneider Electric ;
- développement complémentaire d'outils de quantification du CO_2 pour faciliter le calcul des impacts et des bénéfices en termes de CO_2 apportés par nos solutions à nos clients ;
- rédaction et communication de nos 10 engagements par rapport au CO_2 en amont de la COP21.

Même si nous savons que grâce à nos solutions, les logements, les immeubles de bureaux, les sites industriels, les centres de données et autres régies de services publics réalisent des économies d'énergie, réduisent leurs émissions de carbone et peuvent avoir recours à des énergies sobres en carbone, nous voulons rester prudents avant de prétendre que nous contribuons de manière positive à réduire les émissions de CO_2 dans le monde. Notre plan d'action actuel pour tendre vers la réalisation de ce but se présente comme suit : nous travaillons tout d'abord à la réduction permanente de nos propres impacts en termes de CO_2 sur l'ensemble de nos opérations industrielles, de l'extraction des matières premières à la consommation d'énergie, en passant par la gestion de la fin de vie de nos produits. Nous travaillons ensuite à l'amélioration permanente et la quantification, de manière plus précise, de nos diverses formes de contributions pour éviter les émissions de CO_2 pour nos clients, et donc pour le monde. Nous aspirons clairement à parvenir à un bilan carbone neutre. En 2016, nous apporterons des éclaircissements sur la nature exacte de notre impact sur le climat de la planète au travers de nos opérations industrielles et comment, en parallèle, nous avons un énorme impact positif pour lutter contre le changement climatique, par nos innovations et solutions pour nos clients.

Plans d'action

Réduction des émissions de SF_6

Une analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (Amdec) a été déployée sur les processus de fabrication intégrant du gaz SF_6. Des améliorations ont également été mises en œuvre dans les processus de remplissage, contrôle d'étanchéité et mesure sur tous les sites manipulant du gaz SF_6.

De fin 2008 à fin 2015, le taux de fuite de SF_6 en usines a été divisé par 10, passant de 4 % à 0,4 % de la quantité de gaz SF_6 introduite dans nos produits.

Dans l'ensemble, les émissions de CO_2 évitées grâce à la réduction des fuites de SF_6 dans les usines, au cours de cette période 2009-2015, a atteint plus de 150 000 tonnes.

Des investissements spécifiques et significatifs ont été faits pour distribuer le gaz au plus proche de chaque station de remplissage des produits concernés, limitant les risques de fuite. Des formations spécifiques, un réseau d'expertise mondial *ad hoc* constitué d'experts, ainsi qu'un système d'amélioration continue spécifique aux sites manipulant du SF_6 ont été déployés.

Pour atteindre notre objectif de réduction continue de ces émissions, vers un niveau proche de zéro, a été lancée en 2015 une initiative similaire de réduction des fuites de SF_6 dans la conduite de nos activités de services ainsi que dans nos laboratoires de recherche et développement qui manipulent ce gaz.

Enfin, grâce à notre programme de récupération du SF_6 dans nos équipements en fin de vie (EoL6 pour *End of Life 6*), nous avons pu récupérer, en 2015, 1 905,4 kg de SF_6 soit 44 777 tonnes d'équivalent CO_2, en progrès par rapport aux 998 kg récupérés en 2014, équivalents à 23 465 tonnes de CO_2.

Le programme EoL6 se déploie progressivement dans le monde entier, Schneider Electric offrant ce service en 2015 dans 17 pays déjà.

Économies d'énergie

Les sites de Schneider Electric sont, dans l'ensemble, peu consommateurs en énergie comparativement à d'autres industries. Nos activités industrielles comportent une forte proportion d'assemblage, manuel ou automatique, et peu de nos processus sont fortement énergivores. Cependant, Schneider Electric se veut exemplaire dans la réduction de ses consommations énergétiques, utilise ses propres technologies et logiciels, et s'applique 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 l'empreinte CO_2 du Groupe, dans le cadre de nos ambitions de réduction continue des gaz à effet de serre et dans la droite ligne de nos engagements COP21 ;
- réduire toute forme de consommation énergétique (électricité, chaleur, gaz, 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 eux-mêmes contribuer à leur utilisation optimale, voire à leurs améliorations futures.

Environ 10 % des émissions totales du Groupe proviennent de la consommation énergétique de ses sites (selon notre dernier bilan carbone). 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*.

Durant les précédents programmes d'entreprise *One* (2009-2011) puis *Connect* (2012-2014), le Groupe s'était fixé un objectif de 10 % (sur chaque programme) de réduction de ses consommations d'énergies, soit un total de - 20 % en six ans.

Fin 2014, l'objectif a été dépassé grâce à une réduction de 10 % sur la période 2009-2011 et de 13 % sur la période 2012-2014.

En 2015 a été lancé le nouveau programme d'entreprise *Schneider is On* et la réduction des consommations énergétiques a été reconduite avec un objectif de 10 % de réduction sur la période 2015 à 2017, ce malgré un niveau de consommation déjà réduit fortement depuis de nombreuses années.

Le programme d'entreprise 2015-2017 *Schneider is On* comprend les objectifs suivants :

- réduction de la consommation énergétique de 10 % sur trois ans par rapport à 2014 ;
- déploiement de la certification de systèmes de gestion de l'énergie suivant la norme ISO 50001 pour 150 sites industriels (soit une part majeure du périmètre industriel du Groupe) à l'horizon 2017 ;
- identification des opportunités de réduction de la consommation d'énergie sur tous les sites grâce aux audits *Energy Action* ;
- promotion de l'adoption des énergies renouvelables sur nos propres sites (solaire principalement), intégrant les solutions Schneider Electric, et d'achat d'énergies renouvelables quand elles sont localement disponibles.

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*.

À fin 2015, ce programme a permis les réalisations suivantes :

- 4,5 % de réduction des consommations par rapport à 2014 ont été atteints (climat et niveau de production normalisés) pour les 218 sites les plus consommateurs, couvrant 82 % de la consommation énergétique totale publiée par le Groupe ; ce résultat est en ligne par rapport à l'objectif final, en dépassant d'un point l'objectif donné pour 2015 (3,5 %) ;
- 91 sites sont certifiés ISO 50001 en ligne avec l'objectif 2017 de 150 ;
- environ 3,5 millions d'euros et 47 millions de kWh ont été économisés en 2015, grâce aux 4,5 % de réduction de consommation d'énergie ;
- environ 3,4 millions d'euros ont été investis, dont 3 millions en coût d'investissement et 0,4 million en coût d'exploitation.

Note : Les consommations et les factures énergétiques sont gérées dans (respectivement) *Energy Operation et Resource Advisor.*

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 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 permet un accès sécurisé aux données, rapports et synthèses utiles pour mettre en œuvre les programmes d'efficacité énergétique.

Energy Operation 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 flexible et mobile, optimisée par les services experts de Schneider Electric.

Programme *Green IT*

Green IT est un programme mondial 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 notamment aider à réduire leur empreinte carbone.

Les principaux objectifs de cette initiative sont :

- d'optimiser le nombre de centres de données et leurs modules de 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 2015, Schneider Electric :

- a instauré un modèle opérationnel de services dans le *cloud* ; en tirant parti de ses partenaires, le Groupe a fait augmenter de manière pérenne la consommation de services dans le *cloud* et le nombre de machines virtuelles dans le *cloud* ;
- a poursuivi la transformation de ses infrastructures dans toutes ses régions géographiques, avec notamment la virtualisation, la consolidation, la centralisation et la mise hors service de serveurs et infrastructures de stockage et associées du Groupe ;
- a regroupé différents centres de données régionaux/locaux au sein d'un seul et même modèle opérationnel et centre de données externalisé qui prend en charge 60 000 utilisateurs répartis entre l'Europe, la Péninsule ibérique, l'Amérique du Sud et le Moyen-Orient ;
- a transformé la majorité de ses opérations dans les TI en Chine en un seul centre de données géré dans un esprit d'éco-efficience, en utilisant les solutions électriques TI de Schneider Electric ;
- a mis à l'arrêt plus de 1 400 serveurs à travers le monde dans le cadre du programme *Windows Server Upgrade* ;
- a poursuivi la numérisation, notamment l'utilisation accrue de nouvelles solutions et de nouveaux terminaux de médias sociaux d'entreprise, améliorant le processus de collaboration et de communication du Groupe en réduisant la consommation de papier et les échanges d'*e-mails* et en capitalisant davantage sur le stockage de données dans le *cloud*.

Priorités et initiatives qui contribueront de manière significative à l'optimisation de l'empreinte des infrastructures informatiques du Groupe, et donc son utilisation de l'énergie dans les prochaines années :

- mise en place d'une stratégie globale de communication unifiée qui tire parti du *cloud* pour améliorer la messagerie, les conférences par Internet, les services de présence audio, vidéo et virtuelle dans le monde, ce qui supposera l'arrêt de nos serveurs de messagerie historiques actuellement en service ;
- impression activée par badge, qui conduira à une nette diminution de la consommation de papier.

Actions de réduction des émissions liées au fret

Objectif au niveau du Groupe

De 2012 à fin 2014, la réduction des émissions de CO_2 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 CO_2 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).

Dans le cadre du nouveau programme triennal d'entreprise *Schneider is On* et du baromètre Planète & Société, il a été décidé de reconduire un programme de réduction des émissions de CO_2 du transport s'appliquant à l'ensemble du Groupe de 2015 à 2017. Un objectif de réduction relative de ces émissions de 3,5 % sur la première année a été validé, avec l'ambition d'atteindre une réduction de 10 % sur trois ans.

À fin 2015, l'objectif a été significativement dépassé avec 8,4 % de réduction *versus* l'objectif de 3,5 %. Cependant, le bilan est très contrasté par mode de transport : réduction de 24,5 % sur le fret longue distance (air/mer), et augmentation de 5,4 % sur le fret courte distance (route).

Voir indicateurs p.114.

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.

En 2015, le tonnage du fret aérien a représenté en moyenne 13 % des tonnages cumulés de fret aérien et maritime, contre 14,3 % en 2014. La réduction des émissions de CO_2 sur le fret longue distance s'est chiffrée à 24,5 % en 2015 *versus* 2014.

Parmi les initiatives locales et centrales qui ont vu le jour en 2015, on peut mentionner :

- mise à jour de l'outil d'approbation du manager pour questionner toute décision d'utiliser le transport aérien, avec validation du seul responsable autorisé à modifier le mode d'expédition, déploiement prévu en 2016 sur tous les centres majeurs d'expédition ;
- lancement d'un programme d'optimisation du taux de remplissage des *containers* maritimes qui aura pour conséquence la réduction relative du nombre de *containers* transportés et donc une réduction des émissions de CO_2 ;
- 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 intégrant dorénavant l'activité ITB qui conduira à un changement de périmètre.

Fret courte distance

À fin 2015, les émissions de CO_2 sur la route ont augmenté de 5,4 %.

Les principales initiatives lancées dans le précédent programme doivent être confortées et amplifiées :

- accélérer la consolidation des volumes sur quelques prestataires de services logistiques stratégiques dotés de fonctionnalités d'optimisation du transport ; une plateforme sur l'Europe implémentée, deux projets très avancés sur l'Amérique du Nord et sur l'Amérique du Sud ;
- sur quelques régions (Chine/Inde) qui ne peuvent bénéficier de la consolidation sur quelques prestataires de services logistiques stratégiques, déploiement de l'outil OTM d'Oracle (système de management des transports) pour optimiser les tournées de livraisons et le taux de remplissage des camions.

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.

Une discussion est en cours avec un partenaire externe concernant l'industrialisation et l'automatisation du rapport des émissions de CO_2 dans le transport sur l'Europe.

3.3 Éco-conception

Démarche

Dans le cadre de la stratégie de Schneider Electric pour l'environnement, l'éco-conception des produits et solutions que le Groupe propose à ses clients est un axe majeur pour participer à la lutte contre le changement climatique, réduire la raréfaction des matières premières et assurer le respect et la préservation de la santé des utilisateurs de ses produits et solutions.

De plus, l'ensemble des pays et notamment l'Union européenne, les États-Unis et la Chine s'attachent de plus en plus à développer une réglementation qui vise à mettre en place un cadre légal à l'éco-conception.

Par exemple, l'Union européenne a mis en place depuis plusieurs années des directives d'éco-conception pour certains groupes de produits.

La politique de Schneider Electric concernant l'éco-conception s'articule sur les axes suivants :

1) La gestion des substances utilisées dans les produits

   La stratégie en termes de matériaux et substances est matérialisée par une directive et appliquée de la manière suivante. Depuis 2008, Schneider Electric a anticipé et modifié la conception de ses produits de façon à respecter et aller au-delà des réglementations européennes : RoHS et REACH. Schneider Electric a étendu l'application de ces réglementations à l'ensemble de sa production dans l'ensemble des pays où la commercialisation est effectuée.

   Schneider Electric a matérialisé cet effort par l'écolabel *Green Premium* en ajoutant la mise à disposition de ses clients de PEP (Profil environnementaux de produits) et de documents EoLi (fiche d'instruction de fin de vie) ;

2) La conception des produits

   Depuis début 2015, les équipes de conception des nouveaux produits et solutions sont engagées dans la démarche ecoDesign Way.

   L'objectif est qu'à l'horizon 2017, tous les projets de conception de produits nouveaux de Schneider Electric aient mis en place cette méthode qui vise à mesurer l'amélioration de l'empreinte environnementale des produits dans l'ensemble de ses offres et sur l'ensemble de la durée de vie des produits.

   La méthode prend en compte largement la volonté de Schneider Electric de mettre sur le marché des produits entrant dans l'économie circulaire en offrant plus de maintenabilité, de réparabilité, de capacité à être « retrofités », et retraités en fin de vie.

   Cette démarche a pour but de concrétiser et de souligner l'engagement de Schneider Electric par une mise sur le marché de produits toujours plus respectueux de l'environnement. Cette initiative s'inscrit dans une volonté continue d'amélioration sous-tendue par des objectifs ambitieux notamment issus de la directive « Substances et Matériaux » et en anticipation des réglementations des différentes zones géographiques. Les engagements de Schneider Electric en matière de réduction de l'impact CO_2 et ressources de ses offres sont forts et ambitieux. Cette méthode de conception constitue un moyen central pour les atteindre.

   Les clients du Groupe bénéficient de ces engagements, ils leur permettent d'atteindre eux-mêmes une partie de leurs propres engagements CO_2, environnementaux, efficacité énergétique, ou autres. Schneider Electric constate d'ailleurs une part croissante de ses clients qui attendent ces engagements, saluent ces progrès, et utilisent les outils digitaux grâce auxquels le Groupe leur met à disposition l'ensemble des informations environnementales pour plus de 150 000 SKUs (*Stock-Keeping Units*) ;

3) Réglementation de la WEEE

   Schneider Electric s'est engagé depuis longtemps dans une démarche de respect de l'environnement et de la santé des personnes, dans le traitement et le recyclage de ses produits en fin de vie.

   Schneider Electric, dans le cadre de la mise en application de la directive WEEE, dédiée aux équipements électriques et électroniques, met en place les actions d'identification des produits, de sélection et mise en place des filières de recyclage et de tarification des taxes à appliquer en respect avec la réglementation de chaque pays de commercialisation.

Plans d'action

Gestion des substances

En 2015, Schneider Electric a remis à jour sa stratégie Substances et Matériaux pour mieux répondre aux attentes grandissantes de ses clients, pérenniser la conformité aux réglementations et directives les plus exigeantes, et enfin anticiper l'obsolescence de matériaux ou composants pour sécuriser sa chaîne d'approvisionnement.

Cette stratégie est déployée mondialement au travers d'une directive interne s'appuyant sur le règlement REACH (CE 1907/2006), la Directive RoHS (2011/65/EU), le règlement des substances appauvrissant la couche d'ozone (EC 1005/2009), le règlement des gaz fluorés (EC 517/2014), l'interdiction de retardateurs de flamme halogénés dans les plastiques et enfin, l'augmentation de l'utilisation de plastiques recyclés ou bio-sourcés, la promotion plus généralement de l'usage de matières non fossiles et issues du recyclage, quand pertinent.

Schneider Electric a mené durant l'année 2015 un vaste plan de substitution de quatre phtalates (soumis à autorisation par le règlement REACH et interdits par la Directive RoHS à partir de 2019) et du HBCDD. Ce plan de substitution a permis de réduire drastiquement le nombre de produits contenant des phtalates ou du HBCDD.

Les programmes RoHS et REACH, initiés respectivement en 2006 et 2008, sont supportés par un projet de collecte de déclarations environnementales des fournisseurs de composants et matière, actualisée tous les six mois, afin de maintenir à jour les déclarations environnementales des produits Schneider Electric. S'appuyant sur la norme EN50581, la collecte de déclarations environnementales, standardisées, permet également d'élargir le champ de connaissance des substances directement dans les systèmes d'information de création d'offre, afin d'anticiper leur éventuelle obsolescence ou interdiction.

Le programme RoHS 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.

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 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'Union européenne lorsqu'elles atteignent plus d'une tonne par an et par entité juridique dans chacun des États membre de l'Union eurpéenne ;
- adapter le processus de gestion relatif aux Fiches de Données de Sécurité en fonction des exigences de REACH.

En 2015, 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 2015, la communication de leur présence et teneur portait sur 163 substances dangereuses.

EcoLabel *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*, un écolabel unique, basé 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 en ligne.

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

- être conforme à la directive européenne RoHS ;
- 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 d'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.

Dans le cadre de son nouveau programme d'entreprise 2015-2017, Schneider Electric renforce son ecoLabel *Green Premium* en lui donnant un nouvel élan, en élargissant son champ d'application aux offres issues d'acquisition, et reconduit la communication sur son déploiement au travers du baromètre Planète & Société. L'objectif à fin 2015 de réaliser 65 % du chiffre d'affaires produits avec des offres labélisées *Green Premium* a été dépassé, avec plus de 67 % de produits (soit un chiffre d'affaires d'à peu près 9 milliards d'euros couvert par des produits disposant du label *Green Premium*).

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.

Green Premium, pour les clients de Schneider Electric, est un gage de transparence, de responsabilité environnementale, de toxicité réduite, ce y compris par rapport aux réglementations contraignantes telles que RoHS et REACH.

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 112-114 :

- la consommation d'énergie ;
- les émissions de CO_2 (dérivées des consommations énergétiques et des émissions de SF_6) ;
- les quantités de déchets produits, le pourcentage de déchets valorisés ainsi que le nombre de sites atteignant « Vers le zéro déchet en décharge » ;
- 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 de plus de 500 personnes a été lancée en 2010. À titre d'exemple, le siège du Groupe en France, à Rueil-Malmaison, a ainsi été certifié en 2010.

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 et les nouveaux 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 plusieurs années.

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 le 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.

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*).

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 définis site par site.

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

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, espaces verts). Le Groupe suit l'évolution des consommations d'eau *per capita* à périmètre constant afin d'évaluer sa performance d'une année sur l'autre.

Après le succès d'*Everblue*, le programme d'entreprise 2015-2017 a fixé comme objectif de continuer une réduction globale des consommations d'eau de 5 % *per capita* à l'horizon 2017 par rapport à 2014 (à périmètre constant).

À la fin 2015, les consommations d'eau *per capita* sont de 20,6 m^3 à périmètre constant par rapport 2014, soit en évolution de + 2,3 %, en légère dégradation après les 23 % d'économies réalisées avec *Everblue* de 2012 à 2014.

Le programme *Everblue*, de mondial est devenu régional avec pour objectif de déployer les meilleures pratiques et d'augmenter la dynamique d'innovation des sites dans leurs contextes hydriques spécifiques.

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, de cantine et d'entretien des espaces verts représentent 60 % du total. Les processus industriels représentent 29 %.

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 précise : 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 p.72.

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 l'éco-conception et *Green Premium* pages 74-75.

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 2015-2017 de 100 sites répondant aux exigences « Vers le zéro déchet en décharge » (voir p.77) 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.

Dès 2009, l'objectif du Groupe a été de valoriser plus de 85 % de ses déchets industriels (dangereux et non dangereux). À partir de 2012, Schneider Electric a travaillé à comprendre les causes premières des 15 % qui n'étaient pas valorisés. En 2013, le Groupe a entamé une consolidation globale de ses déchets dangereux, et, grâce à une étude spécifique que son nouveau système de *reporting* a permis, le Groupe a confirmé la valorisation de près de 100 % des déchets métalliques.

Ces données sont enregistrées afin d'assurer leur traçabilité au niveau local. Tous les déchets sont traités par des filières spécialisées selon leur nature.

À fin 2015, la démarche globale d'éco-production a permis d'augmenter la part des déchets recyclés de 87,2 % à 91 % à périmètre constant.

À partir de 2015, une nouvelle stratégie environnementale a été mise en place, se focalisant notamment sur le renforcement de la valorisation des déchets à travers le programme « *Waste as Worth* » (« Le déchet est une valeur »). Ce programme, qui va se déployer sur la période du programme d'entreprise *Schneider is On* 2015-2017, comprend :

- l'objectif d'atteindre 100 sites industriels rejetant « Zéro* déchet en décharge » à l'horizon 2017 ; cet indicateur étant publié dans le baromètre Planète & Société du Groupe (* Zéro signifiant ici « plus de 99 % de déchets métalliques et plus de 97 % de déchets non métalliques envoyés au recyclage ») ;
- le déploiement d'un programme de valorisation optimale des déchets métalliques, notamment sur les sites les plus générateurs de déchets ;
- le déploiement d'un programme de réutilisation maximale de déchets thermoplastiques, métalliques et emballages de transport, sur les sites concernés.

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 doivent être 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 nouveaux risques de dysfonctionnements ou sinistres, incendies par exemple.

Comme chaque année, Schneider Electric a procédé en 2015 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 2015.

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 2015.

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 2015, aucun nouvel impact sur l'environnement de nature significative n'a été identifié. Des études associées notamment à l'acquisition d'Invensys sont menées. L'ensemble de ces actions a permis de ne verser aucune indemnité en application d'une décision judiciaire en 2015.

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.

Pour ce chapitre, quatre indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *Schneider is On* (2015-2017) :

Objectifs à fin 2017	2015	2014
1. 30 % de réduction du *Medical Incident Rate* (MIR)	17 % ▲	-
2. Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	85,6 % ▲	79 %
3. 64 % affichés par notre *Employee Engagement Index*	61 % ▲	61 %
4. 85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	57 % ▲	-

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Schneider is On *entre 2015-2017.*
▲*Indicateurs 2015 audités.*
Se reporter aux pages 104 à 107 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 79 pour l'indicateur 1, 83 pour l'indicateur 2, 81 pour l'indicateur 3, et 88 pour l'indicateur 4).

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, clients et sous-traitants comme une valeur centrale. Le Groupe s'efforce d'être reconnu comme l'entreprise de référence du secteur électrique à cet égard. 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 gestion de la santé et sécurité professionnelles (OHS) et le Système de production Schneider (SPS), dans le but de s'améliorer en matière de sécurité et de mettre en application la sécurité sur le lieu de travail de manière uniforme sur une base mondiale. Ses Directives mondiales sur la sécurité et le Manuel du collaborateur fixent une ligne directrice claire pour une fabrication, un assemblage et une distribution en toute sécurité de ses produits. Ses préconisations en matière de sécurité sont les suivantes :

- la sécurité relève de la responsabilité de chacun ;
- toutes les blessures et pathologies professionnelles peuvent être évitées ;
- l'encadrement a une responsabilité dans la formation des collaborateurs pour qu'ils apprennent à travailler de manière sûre ;
- travailler de manière sûre est une condition d'emploi ;
- prévenir les incidents de sécurité et les blessures participe du succès de l'entreprise.

Plans d'action

En 2015, Schneider Electric a élaboré son plan d'action sur les dangers et les blessures pour les employés, en l'articulant autour des domaines suivants :

- prévention des chutes ;
- travaux non routiniers et chantiers clients ;
- sécurité électrique et LOTO (*Lock-Out Tag-Out*) ;
- sécurité routière.

Les plans d'action qui en ont résulté ont amélioré les processus et procédures associés aux travaux en hauteur, à la sécurité des sites professionnels, à la sécurité électrique et à la sécurité du travail sur les chantiers clients, ce qui a conduit à une adoption généralisée et uniforme de ces pratiques.

Figurent parmi les actions complémentaires conduites en 2015 :

- poursuite du programme global d'alerte de sécurité – système pour communiquer rapidement sur les événements graves et les actions correctives associées ;
- système de gestion intégrée mondial (qui comprend les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001). Certification obtenue en Asie-Pacifique en 2014. Certification obtenue en Amérique du Nord en 2015. Le reste du monde sera certifié en 2017 ;
- troisième 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 2015, cinq initiatives ont été approuvées en vue de leur normalisation – utilisation de chariots élévateurs, utilisation d'échelles, activité sur chantiers clients, LOTO (*Lock-Out Tag-Out*), chariots élévateurs piétons motorisés ;
- troisième 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 critiques liés à la sécurité et l'environnement qui sont appliqués sur une base mondiale afin d'assurer la conformité aux processus, pratiques et procédures OHS et environnementaux normalisés ;
- des indicateurs clés proactifs ont été intégrés au système de production Schneider (SPS). Le SPS est un outil qui permet d'évaluer et de stimuler l'amélioration continue dans nos processus de fabrication et logistiques. Suite à un examen de la composante de sécurité du SPS, sa prochaine version comportera une composante de sécurité bien plus conséquente ;
- une nouvelle version de GlobES (*Global Environment and Safety*) a été déployée dans le monde à partir de septembre 2015 ; ce système de gestion des données de sécurité et environnementales nous permet de mieux suivre et gérer notre programme de sécurité et de remplir, voire dépasser, nos indicateurs clés de performance ;
- dans notre organisation commerciale, 49 Présidents Pays ont réalisé 90 audits de sécurité de sites clients et plus de 200 communications sur la sécurité ;
- l'enquête d'évaluation de DuPont sur la culture de la sécurité a été déployée sur tous les sites des Opérations Industrielles de la région EMEA. Ce programme a permis d'identifier les opportunités d'améliorations supplémentaires à apporter à la sécurité et de s'orienter vers une culture de la sécurité interdépendante ;
- en 2015, dans la région EMEA, un indicateur proactif a été ajouté ; il permet de mesurer le nombre de « presque accidents » déclarés (*near miss*). L'objectif visé est celui d'un presque accident déclaré pour cinq employés, ce qui est tout à fait conforme avec l'évolution vers un processus de déclaration proactif qui se poursuivra en 2016.

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 blessure. 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 2015 pour le MIR, le LTIR et le LTDR se présentent comme suit :

- MIR 2014 = 1,85 ; MIR 2015 = 1,53 réduction de 17 % ;
- LTIR 2014 = 0,93 ; LTIR 2015 = 0,92 réduction de 1 % ;
- LTDR 2014 = 29,98 ; LTDR 2015 = 25,10 réduction de 16 %.

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).

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'étoffer le programme de formation à la sécurité et il existe actuellement 41 cours en ligne de formation à la sécurité. La plateforme de formation mondiale, *My Learning Link*, permet de suivre les conditions et l'accomplissement des formations. De par notre statut de spécialistes en tout ce qui a trait aux applications électriques, nous avons en 2015 lancé une équipe d'« Experts Edison » pour faire encore avancer nos compétences internes dans la sécurité électrique, la sécurité des sous-traitants, la sécurité sur les chantiers clients et le *Lock-Out Tag-Out*.

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 2015 figurent un nouvel Intranet *Safety, Environment and Real Estate* (SERE). Dans la nouvelle lettre d'information SERE trimestrielle, le dossier est rédigé par l'une des équipes de la Direction Générale de Schneider Electric. La lettre est diffusée auprès de tous les collaborateurs au travers du nouvel Intranet SERE. 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. Le responsable mondial de la sécurité a animé plusieurs webinaires dans le monde en insistant sur l'importance d'agir de manière proactive, notamment avec la déclaration des presque accidents.

Tous les trimestres, un sujet sur la sécurité est choisi comme thème central du trimestre. Une communauté mondiale travaille en collaboration un certain nombre de semaines pour préparer une large gamme de matériel de communication, y compris diapositives de moniteurs CCTV, des diapositives de formation, bulletin, affiches, cartes d'information pour les chefs, de la vidéo et des images de promotion sur le sujet. Le matériel est poussé dans chaque région et largement utilisé.

Focus sur le Bien-être

En 2015, l'équipe RH a piloté un programme baptisé « Bien-être des collaborateurs ». Ce programme adopte une approche holistique du bien-être, en y incluant les quatre dimensions physique, mentale, émotionnelle et sociale de l'individu. Il aborde ces quatre dimensions sous l'angle des cinq piliers suivants : 1) Santé et bien-être, 2) Lieu de travail (« Cool sites 2.0 »), 3) Culture de l'organisation, 4) *Leadership*, 5) Flexibilité au travail. Le programme a eu recours à la « production participative » pour collecter des idées auprès du plus grand nombre de collaborateurs possible. Les actions issues du programme seront visibles en 2016.

Illustrations

Pour la troisième année, Schneider Electric a consacré une journée à la reconnaissance et la promotion de la sécurité sur tous ses sites dans le monde. La Journée consacrée à la sécurité en 2015 a été placée sous le thème de la sécurité routière, avec pour slogan « Rester vigilant, rester en vie ». Deux activités ont été mises en avant. La première était une campagne axée sur le partage de solutions dans laquelle tous les sites étaient invités à partager la meilleure solution qu'ils avaient mise en place en 2015. Nous avons reçu plus de 600 propositions et sélectionné les cinq premières, que nous partageons sur notre portail de réseaux sociaux d'entreprise baptisé *Spice*, qui a reçu plus d'un millier de visites.

La deuxième activité était la campagne #Arrivealive, dans laquelle tous les collaborateurs étaient invités à partager leur promesse en termes de sécurité routière sur *Spice*. 2 114 promesses ont été postées, dont une promesse de notre PDG sur la sécurité routière. Une enquête a été menée ensuite afin de mesurer le taux de participation. Les résultats ont été épatants, 456 sites participant à la Journée consacrée à la sécurité.

4.3 Engagement des collaborateurs et attraction des talents

Démarche

Attirer et développer les talents est indispensable pour inscrire la réussite de Schneider Electric dans la durée. Le Groupe cherche à devenir la « meilleure entreprise » où travailler et s'efforce en permanence d'offrir à ses collaborateurs l'environnement et la motivation adaptés pour qu'ils soient les acteurs de leur propre progression de carrière. Pour y parvenir, le Groupe leur donne accès à des formations, à des solutions de développement et aux dernières opportunités d'emploi, tout en mettant à leur disposition un panel de ressources facilement accessibles.

Le Groupe cherche également à se forger une marque d'employeur forte et communique sur la promotion de ses valeurs employeur, qui sont en relation étroite avec les valeurs de la marque Schneider Electric. En tant qu'entreprise mondiale, Schneider Electric offre des opportunités dans un large éventail de plans de carrière qui font une véritable différence sur le plan personnel, social et commercial. En définissant en permanence ce qui fait « l'essence » de Schneider Electric, les carrières peuvent être valorisées et le potentiel des individus se révéler, tout en coïncidant avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise.

Valeurs de la marque Schneider Electric

Les valeurs de Schneider Electric sont les principes fondamentaux qui définissent le Groupe et sa marque :

- nous nous soucions de nos clients, de notre planète et de nos collègues ;
- nous connectons nos collaborateurs en leur offrant un cadre de travail collaboratif, centré sur les besoins 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 *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 73 % en 2015.

Les employés doivent répondre à un court questionnaire qui mesure leur engagement, six facteurs de motivation comme la diversité, la formation, le bien-être… 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 3 500 managers 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 2015, 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'établit 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 2015, ce chiffre s'établissait à 76 % (contre 68 % en 2012, 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, plate-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 Sites* 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 de satisfaction : taux d'engagement des *Cool Sites* en 2e année : + 8 pt (contre + 1 pt pour les sites « Non *Cool* ») ; taux de recommandation employeur des *Cool Sites* en 2e 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 2e année : + 13 pt (contre 0 pt pour les sites « Non *Cool* »).

Le programme touche aujourd'hui plus de 114 000 collaborateurs sur 384 sites dans plus de 60 pays.

Image de marque 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'ingénieurs 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 et des hommes récemment diplômés pour un stage ou un emploi. À partir de 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) proposent des solutions de gestion énergétique viables dans des domaines essentiels de la gestion d'une ville comme : le résidentiel, l'université, le commerce, l'eau et l'hôpital.

Le concours *Go Green in the City* a reçu en tout quelque 30 000 participants au cours des cinq dernières années. Il a élargi son périmètre de huit pays en 2011 à 168 en 2015. Ces cinq dernières années, Schneider Electric a suscité un intérêt solide et croissant de la part des étudiants pour ce concours, notamment dans les nouvelles économies. Le Bhoutan et la République démocratique du Congo, qui participaient pour la première fois, ont affiché une impressionnante représentation dans l'édition de cette année et on a assisté à un bond des entrées en provenance d'Inde et d'Indonésie.

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

Schneider Electric continue 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.

Notre marque employeur et les réseaux sociaux

Ces deux dernières années, 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 ;
- engagement de nos collaborateurs en interne et par le biais des réseaux sociaux permettant de promouvoir Schneider Electric en tant qu'employeur à des fins de recrutement ;
- lancement d'une page dédiée sur Facebook « Schneider Electric Careers » afin d'entamer le dialogue avec d'éventuels candidats et d'apporter un contenu authentique sur Schneider Electric en tant que lieu de travail.

Reconnaissance supplémentaire

La validation externe de notre stratégie de marque employeur est cruciale pour confirmer Schneider Electric comme potentiel « employeur de choix ». En 2015, cette reconnaissance a été acquise par l'atteinte, pour la quatrième année consécutive, d'un classement (à la 44e place) au palmarès Universum 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 240 000 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 *Schneider is On*, 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 *Schneider is On* 2015-2017 comprend une solide composante autour de la formation. Son volet *Step-Up* 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 ».

En 2015, le Groupe a redéfini sa stratégie de formation autour de trois axes :

- une culture de la formation inclusive, en poursuivant son objectif d'une journée de formation par an et par salarié ;
- le développement des meilleurs experts par fonction ; ceci passant par la définition de parcours de formation pour les postes jugés critiques et également un renforcement du processus d'*onboarding* avec un principe de « permis de conduire » qui consiste en une série de formations et d'entretiens à réaliser dans les trois premiers mois d'arrivée dans l'entreprise ;
- le digital au service de la formation ; une volonté de proposer plus de contenus digitaux, plus riches et plus sociaux (au sens réseaux sociaux du terme), et tirer partie de la plateforme *My Learning Link* pour mesurer l'activité mais aussi l'impact des formations sur la productivité et l'engagement des collaborateurs.

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 permet 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 2015 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 un lecteur de formation numérique hors ligne (*offline*). 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 ont été 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, quiz, tests et vidéos).

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

Lancement d'une plateforme de COOC (*Corporate (Massive) Online Open Course*) : dans le cadre du lancement de *Schneider is On*, la Direction du Groupe a souhaité former l'ensemble des managers à la nouvelle organisation et son impact sur la façon de travailler. Pour cela, le Groupe a choisi d'utiliser une plateforme de type MOOC appelée « Schneider IQ ». Comprenant neuf modules d'environ 20 minutes chacun, composé de questions, de vidéos et d'un module de *chat* et de réseau social intégré, Schneider IQ permet aux collaborateurs de découvrir de manière innovante, ludique et mobile des sujets transverses clés pour la réussite de la stratégie. Comptant près de 5 000 participants à fin juin 2015 (soit un quart des managers), la plateforme a été ouverte à tous les collaborateurs en juillet 2015. Schneider IQ comptait plus de 14 000 utilisateurs fin 2015 et une quinzaine de modules type MOOC.

Semaine de la formation : pour la deuxième année consécutive, le Groupe a organisé une Semaine de la formation à travers le monde, du 13 au 17 octobre, avec trois 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 38 000 collaborateurs ont activement participé à cette semaine. Les résultats consolidés de la Semaine de la formation confirment son succès :

- 75 % des personnes interrogées se déclarent satisfaites (2 428 répondants, dont 620 responsables et 1 808 contributeurs individuels) ;
- 74 % sont susceptibles de recommander la Semaine de la formation à un ami ou collègue ;
- 92 % des personnes interrogées pensent qu'il faut continuer d'organiser cette manifestation à l'avenir ;
- 415 000 heures de formation ont été enregistrées en octobre, ce qui constitue le record mensuel pour l'année 2015 (progression mensuelle moyenne : 192 000 heures), et une progression de 6 % par rapport à 2014.

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 86). 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 2015, 40 nouvelles offres d'apprentissage ont été lancées sur des sujets stratégiques, dont 90 % de formations en ligne ; plus de 95 % des employés des Opérations Industrielles ont effectué plus d'une journée de formation et 85 % des cols blancs ont suivi plus de cinq 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* ; en 2015, l'académie a fusionné avec l'académie Marketing pour soutenir toujours mieux la transformation du Groupe dans ces métiers ;
- solutions : l'Université des Solutions *(Solutions University)* propose un portefeuille complet doublé d'une approche flexible, y compris 18 cursus de certification mixtes et 15 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 2015, quelque 13 000 candidats inscrits venus de 95 pays ont suivi les cursus de formation de l'Université des Solutions, ce qui a conduit à la délivrance de 7 554 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 destiné 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 2015.

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 2015 a continué de cibler la population des cadres intermédiaires (22 000 personnes).

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 15 000 modules d'apprentissage sont disponibles en sept langues ;
- 140 000 employés ont accès au système ;
- 85 % des collaborateurs ont suivi au moins une journée de formation (formation avec un formateur ou en ligne) en 2015.

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 2015, le programme *Partner Relationship Management* (PRM) a été déployé dans 10 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. Le Groupe continue 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 Inclusion. 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'inclusion

La nouvelle politique Diversité et Inclusion 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 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 inclusion 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 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'inclusion fassent partie intégrante de la gestion du Groupe ;

• entretenir une culture de l'inclusion et respecter toutes les diversités culturelles :
- nous voulons nous assurer que tous les collaborateurs traitent les autres, à tout moment, avec respect et dignité,
- nous encourageons les employés à créer des communautés et des réseaux de soutien, et nous avons déployé des formations de sensibilisation à la diversité qui amélioreront leurs connaissances et encourageront le respect d'autrui.

Périmètre

La politique Diversité et Inclusion 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 Inclusion 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 contextes spécifiques à leur pays.

Gouvernance

Des ambassadeurs Diversité ont été nommés dans plus de 30 pays et entités du Groupe et chacun d'eux a mis en place un plan d'action Diversité. Cette communauté d'acteurs de la Diversité se réunit tous les mois pour partager les bonnes pratiques.

Communication

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

Un module d'apprentissage en ligne a été lancé fin 2014 pour tous les employés afin de les aider à mieux comprendre la diversité ; 16 000 employés ont suivi ce module à fin 2015.

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.

Priorité particulière à la diversité hommes/femmes

Dans le cadre de sa politique Diversité et Inclusion, 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 XXIe siècle. Schneider Electric estime que les différences hommes/femmes au travail (style de *leadership* et personnalité, entre autres) se complètent, favorisent l'innovation et 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 quatre 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 trois jours) a été mis en place dans trois régions (Asie, Europe et Amérique du Nord). À fin 2015, plus de 400 femmes ont pu bénéficier de ce programme.

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. En 2015, grâce à un déploiement renforcé, 39 *workshops* ont été animés et plus de 580 leaders/managers ont pu participer à ces séances de réflexion et d'action sur la question de la mixité.

Mouvement HeForShe : Notoriété et engagement dans la communauté

En juin 2015, l'ONU Femmes a sélectionné Schneider Electric pour intégrer le groupe pilote HeForShe IMPACT 10x10x10. Cette sélection fait suite au prix du *leadership* 2015 reçu par Schneider Electric, au siège des Nations unies, pour son action en faveur de l'égalité homme-femme, dans le cadre des principes d'autonomisation des femmes (WEP) de l'ONU Femmes et du Global Compact.

HeForShe est un mouvement de solidarité en faveur de l'égalité des sexes initié par l'ONU Femmes. HeForShe a pour mission d'encourager les hommes à soutenir le changement en faveur de la mixité et des droits des femmes. Son objectif global est de mobiliser « un milliard d'hommes d'ici juillet 2015 » afin d'aider les communautés du monde entier à concevoir des programmes de changement durable en faveur de la parité.

Campagne lancée en interne, fin 2015, plus de 24 300 hommes salariés de Schneider Electric avaient rejoint le mouvement.

Égalité salariale

Un engagement important pour 2017 a été pris sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Dans le cadre de son attention continue sur l'équilibre hommes/femmes, Schneider Electric a introduit un indicateur d'équité hommes/femmes qui mesure le pourcentage d'employés travaillant dans les pays où il existe un plan opérationnel d'équité salariale hommes/femmes et où des mesures correctives sont en place.

Schneider Electric utilise une méthodologie standard et commune au niveau mondial pour identifier les écarts de rémunération entre les genres au sein de groupes comparables d'employés et utilise une approche par pays pour adresser les écarts avec des mesures correctives appropriées.

En 2015, le processus couvre 16 pays et 56 % des collaborateurs. L'objectif d'ici 2017 est d'étendre ce processus à travers le monde pour atteindre 85 % des collaborateurs.

Nationalités

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

En 2015, huit nationalités étaient représentées au sein du Comité Exécutif. Le Groupe s'attache également à la diversité des nationalités des Présidents 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.

Diversité 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, puis en 2015. Il fixe quatre priorités :

- l'embauche : avec la sensibilisation des équipes managériales sur l'intérêt de la mixité des équipes et un plan d'action en amont auprès des écoles et des jeunes diplômés ;
- l'évolution professionnelle et de carrière : avec la communication sur les opportunités de carrière, l'analyse des parcours de carrière pour les OATAM, la construction de plans individuels de carrière chez les ingénieurs et cadres, l'évolution des femmes vers des postes à responsabilité ;
- la rémunération effective et la suppression des écarts dits « inexplicables » avec l'octroi d'un budget annuel pour résorber les écarts salariaux hommes/femmes, l'encadrement des augmentations individuelles, la révision salariale individuelle pour les salarié(e)s au retour d'un congé maternité ou d'adoption ;
- l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle : en facilitant l'articulation des temps de vie (télétravail, planification des réunions, gestion de l'utilisation de la messagerie électronique, temps partiel — ou dit « temps choisi »), en facilitant l'accompagnement de la parentalité (crèches en entreprise — passage de 78 à 83 places, accompagnement des femmes enceintes, accompagnements spécifiques aux congés maternité, d'adoption, de paternité (et « d'accueil de l'enfant ») ou du congé parental d'éducation, absences autorisées pour accompagner la femme enceinte à trois examens prénataux).

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. Son renouvellement pour 2016 est en cours.

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. Des conventions régionales sont en cours de signature.

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 de 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 2015, 14 personnes en situation de handicap ont été recrutées sur des contrats en alternance et quatre en contrat à durée indéterminée. La réponse à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés chez Schneider Electric représente 6,13 % en France pour l'exercice 2015, dont 3 % en emploi indirect (sous-traitance au secteur protégé et adapté) et 3,13 % 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 31,5 millions d'euros en 2015, dont 15,7 millions en France, 11,3 millions en Espagne et 4,5 millions dans les autres pays d'Europe. La dynamique sur l'axe de sous-traitance de service lancée en 2014 en France se confirme : cette sous-traitance représente maintenant 15 % du total.

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 2015 :

- au sein de l'accord GPEC (*workforce planning*) 2015-2017, un engagement sur le dispositif intergénérationnel, 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 (renouvellement) signée avec le ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social, qui est en faveur du recrutement de 70 Emplois d'Avenir au profit des jeunes pas ou peu qualifiés (64 contrats à fin 2015) ;
- 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 Groupe 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 performances 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 Aide sociale 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.

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 (20 en 2015) 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 CO_2 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 2015 au titre de l'attribution annuelle de 2014). Pour rappel, le baromètre Planète & Société est publié en externe et ses composantes sont auditées.

Depuis 2012, l'accord d'intéressement et de participation des entités françaises Schneider Electric Industries et Schneider Electric France 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 détenaient 4 % 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 2015

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, et le prix 2014 de la meilleure gouvernance 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 2015 a été une nouvelle fois élargi et proposé dans 33 pays avec une offre classique unique. Plus de 43 000 employés y ont participé pour un montant souscrit total de 135 millions d'euros.

L'actionnariat salarié représentait au 31 décembre 2015 3,84 % du capital de Schneider Electric SE et 6 % des droits de vote. 66 % des collaborateurs actionnaires du Groupe étaient situés hors de France.

En 2016, le Groupe prévoit de lancer un nouveau plan global qui couvrira 120 000 employés.

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 93-97).

Les investissements de ce fonds ont atteint 11 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 2015, le nouveau Comité d'Entreprise européen de Schneider Electric a fonctionné pour la première fois sur une année complète. Il avait été mis sur pied fin 2014 suite à un accord négocié et convenu avec les représentants du personnel de tous les pays européens du Groupe, dans le cadre de la transformation de Schneider Electric SA en Société Européenne.

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.

Les changements apportés au Comité d'Entreprise européen ont considérablement amélioré l'intensité et l'impact du dialogue social au niveau européen. 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'Union européenne) et la Suisse, pour un effectif total supérieur à 50 000 employés.

En 2015, le Comité d'Entreprise européen s'est réuni à sept reprises : six réunions du comité restreint et une session plénière. 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. La session plénière de juin a été l'occasion de présentations et de discussions sur la stratégie de la société, en présence de membres du Comité Exécutif, dont le PDG de Schneider Electric. Une réunion a eu lieu dans le nouveau siège de Schneider Electric aux Pays-Bas, où nos solutions ont été déployées et présentées aux représentants du personnel européens au travers d'un précieux « Tech Tour », parallèlement à une présentation de nos initiatives commerciales et RH par notre Président Pays et notre Vice-président des RH.

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 2015, 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 trois réunions qui se sont tenues au cours de l'année pour aborder, entre autres sujets, le programme d'entreprise « Schneider is On » de Schneider Electric, la fusion de deux entités industrielles dans le sud-est de la France et l'intégration d'Invensys.

Dans le même objectif, le Comité de Groupe s'est également rendu en Pologne pour visiter l'usine de Bukowno et nos services partagés à Varsovie, ainsi que l'une de nos principales entités de fabrication 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 tendances et thèmes 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.

2015 n'était pas une année de négociations pour la plupart des instances syndicales aux États-Unis, si bien que la priorité a été donnée au maintien des relations avec les directions syndicales. Des réunions sont organisées deux fois par an avec les représentants internationaux de ces syndicats pour maintenir la communication et revoir les stratégies commerciales. Cependant, sur notre site de moindre taille de Greensboro, en Caroline du Nord, se sont tenues avec succès des négociations contractuelles au troisième trimestre de 2015.

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 2015, 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.

De même, nous avons été audités conformément au code EICC, confirmant notre conformité à des normes sociales, environnementales et déontologiques, y compris la Déclaration universelle des droits de l'homme, les normes internationales du travail de l'OIT, les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE, les normes ISO et SA, et bien d'autres.

Cette certification confirme les prix reçus par l'entreprise au cours des années précédentes ; celle-ci avait en effet été récompensée pour sa responsabilité sociale, sa diversité et sa politique familiale.

Dialogue social en Chine

Le Groupe possède 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'activités et d'événements 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 2015, 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 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, 1,1 milliard [1] de personnes n'a pas accès à l'électricité ; 634 millions vivent en Afrique subsaharienne, 237 millions en Inde et 120 millions en Asie du Sud-Est.

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 : SE4All - Rapport Global tracking framework 2015.

Pour ce chapitre, trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société sur la durée du programme *Schneider is On* (2015-2017) :

Objectifs à fin 2017	2015	2014
1. x 5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'Énergie pour promouvoir le développement	x 2,07 ▲	-
2. 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	102 884 ▲	73 339
3. 1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers	878 ▲	460

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Schneider is On *entre 2015-2017.*
▲*Indicateurs 2015 audités.*
Se reporter aux pages 104 à 107 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 95 pour l'indicateur 1, 97 pour l'indicateur 2, et 100 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 2015, le fonds gère les montants suivants :

- 3 000 000 euros de capital investi par Schneider Electric ;
- 1 800 000 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 2015, 5 000 salariés du Groupe en France ont montré leur intérêt dans le programme d'Accès à l'Énergie en investissant pour 11 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 Chênelet 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.

Envie Sud-Est est une entreprise d'insertion membre du réseau ENVIE. Son activité principale est la collecte et le traitement de Déchets électriques électroniques et électroménagers (DEEE). Des partenariats avec cette société sont à l'étude dans le cadre de la gestion et du traitement des déchets des sites Schneider Electric sur la région Rhône-Alpes.

IncubEthic SAS est une société agréée solidaire qui développe notamment une activité de conseil autour de l'efficacité énergétique.

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'essaimage, Schneider Initiative Entrepreneurs, financent une partie des microcrédits accordés par l'Adie à des entrepreneurs dans le domaine de l'électricité. En 2015, 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 subsaharienne 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. La participation dans cette société a été cédée à son actionnaire majoritaire courant 2015.

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 garantissent les usages domestiques. L'offre de produits et solutions se développe donc pour répondre aussi bien aux besoins individuels que collectifs, de la lampe portable à la microcentrale décentralisée, en passant par le système solaire domestique, le système de pompage de l'eau et l'éclairage de rue.

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. En 2013 est lancée Mobiya TS120S, une lampe portable solaire à diodes électroluminescentes (DEL) à la fois robuste et abordable qui offre jusqu'à 48 heures d'éclairage autonome et la recharge de téléphones portables. 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 et 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 basse consommation à DEL et des téléphones portables. En 2014, le programme d'Accès à l'Énergie a étendu son offre pour proposer Homaya MS, une gamme de SHS dédiés aux activités génératrices de revenus individuelles qui utilisent 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. La nouvelle implantation du Groupe en Afrique de l'Est, suite à l'acquisition de Power Technics Ltd., accroît notre capacité de production et d'assemblage au Kenya et dans la région pour développer des solutions d'électrification rurale décentralisée personnalisée.

Le projet de recherche collaboratif MiCROSOL initié en novembre 2011 a pour objectif de développer une technologie standard unique et modulaire pour produire simultanément de l'électricité, de l'eau potable et de la chaleur au bénéfice principal des micro-industries situées en zone rurale dans les pays à fort ensoleillement 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 MiCROSOL a inauguré sur le centre du CEA (Centre de l'énergie atomique) de Cadarache, le démonstrateur de sa solution d'accès à l'énergie. En capitalisant sur les trois années du projet, le premier site pilote en conditions réelles sur le continent africain est prévu courant 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 public.

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. Ces solutions intégrées d'éclairage de rue renforcent la sécurité des personnes et soutiennent les activités sociales et économiques.

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 Éducation 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. En 2015, Schneider Electric s'associe avec La Poste du Bénin pour distribuer la lampe portable Mobiya TS120S à travers plusieurs centaines de bureaux de poste. Ce partenariat s'appuie sur l'initiative Poste Verte qui vise à apporter des services essentiels autour de l'énergie, de la santé, des transports ou de l'Internet d'abord au Bénin et au Togo puis plus largement en Afrique de l'Ouest.

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 Électrification 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. Schneider Electric a mis en place des centrales solaires hors réseau qui alimentent les bâtiments communautaires et des stations de charge de batteries. 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, 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. En 2014, Schneider Electric s'est associé à Golden Key Company (GKC) au Myanmar pour électrifier trois villages de la province d'Irrawady. Près de 800 foyers sont électrifiés grâce à une solution expérimentale de micro-réseau solaire entièrement en courant continu qui leur permet d'alimenter 24 heures par jour deux lampes DEL, un chargeur de téléphone portable et une radio. En 2015, Schneider Electric participe à l'électrification de 60 villages en Indonésie dans le cadre d'un programme gouvernemental. Les micro-réseaux d'une puissance de 15 à 75 kW alimentent chaque village composé de 80 à 520 foyers. Cette même année, Schneider Electric électrifie 128 écoles à travers le Kenya. Les solutions d'électrification solaire sont personnalisées à chaque école et permettent jusqu'à l'alimentation de 30 ordinateurs qui facilitent l'enseignement. En parallèle, le succès des premières électrifications de villages dans la province d'Ogun au Nigeria, a conduit Schneider Electric à s'associer à l'entreprise Arnergy Solar Limited pour électrifier de nouveaux villages dans la province d'Osun. Grâce à l'appui de la *Bank of Industries* et du UNDP, les partenaires mettent en œuvre des solutions économiquement viables et durables notamment grâce à l'installation de compteurs de prépaiement au sein de chacun des foyers et des commerces connectés aux micro-réseaux.

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, adaptées 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 une ou 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 viennent enrichir la gamme de matériels didactiques lancée en 2012. Le premier centre d'excellence pour la formation des formateurs a été inauguré en Inde en juin 2014, en partenariat avec le ministère français de l'Éducation nationale.

Deux accords globaux ont été signés en 2015, accords avec d'une part l'entreprise Cummins, et d'autre part l'ONG Don Bosco Mondo. Cette recherche de possibles partenaires globaux sera poursuivie en 2016.

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 102 000 personnes ont été formées dans plus de 25 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 2016, 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

Tous les jours, la Fondation Schneider Electric, sous l'égide de la Fondation de France, contribue à mettre en place des solutions pour réduire la fracture énergétique qui touche les plus défavorisés partout dans le monde.

En développant des programmes de formation professionnelle et d'entrepreneuriat aux métiers de l'énergie dans les pays émergents et un accompagnant les familles touchées par la précarité énergétique dans les économies plus matures, la Fondation agit sur le terrain et pour le plus grand nombre. En portant des projets symboliques et mobilisateurs, comme le Refuge du Goûter ou dans le cadre de la COP21, elle témoigne également d'une vision positive et s'engage pour un meilleur futur.

La mission de la Fondation : partager l'énergie entre ceux qui en ont et ceux qui n'en ont pas.

C'est être en mesure d'agir de façon efficace et structurée dans tous les contextes, y compris en temps de crises ou de sinistres.

C'est s'appuyer sur l'engagement plus de 30 000 collaborateurs, 900 volontaires et 100 délégués pour créer dans chaque pays où Schneider Electric est présent une dynamique positive avec les communautés et les partenaires locaux. C'est insuffler dans tous nos écosystèmes notre énergie pour construire ensemble des solutions concrètes.

Dotée chaque année d'un budget de 4 millions d'euros, la Fondation Schneider Electric apporte sa contribution aux partenariats soutenus à hauteur de plus de 7 millions d'euros par les entités de Schneider Electric dans lesquelles les salariés sont également impliqués. Au total, ce sont donc plus de 11 millions d'euros qui sont ainsi investis au profit des communautés locales.

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.

Chaque année, environ 35 000 collaborateurs dans 50 pays prennent part à ces campagnes.

Gouvernance

Un lien juridique avec la Fondation de France

La Fondation Schneider Electric a été créée en 1998 sous l'égide de 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 général. Tous les ans, avec les dons qu'elle reçoit, la Fondation de France soutient plus de 9 400 projets. Par ailleurs, elle accompagne, sous son égide, d'autres fondations (plus de 775 en 2014), 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 Schneider Electric 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 Dufraisse (Schneider Electric), Michel Crochon (Schneider Electric), Xavier Emmanuelli (expert extérieur), Annie Hery (représentante du personnel, Schneider Electric), Jean Kaspar (expert extérieur), Cathy Kopp (expert extérieur), Jean-Pierre Rosenczveig (expert extérieur), François Tarricone (représentant du personnel, Schneider Electric), Jean-Pascal Tricoire (Schneider Electric).

Une équipe opérationnelle et un comité de sélection

Les membres de l'équipe opérationnelle sont : Gilles Vermot Desroches, Délégué Général ; Patricia Benchenna, Directrice des Programmes ; 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

La Fondation Schneider Electric se concentre sur le développement de 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.

Sur 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 décembre, en 2015. Ils mettent sur le devant de la scène des partenariats locaux au niveau international. Les délégués relaient également des campagnes organisées suite à des catastrophes naturelles.

Programmes

Énergies, pauvreté, engagement sont les trois mots clés qui réunissent l'ensemble des trois grands programmes visant à réduire la fracture énergétique partout dans le monde.

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 ou bien des organismes de formation aux métiers de l'électricité.

Ce programme de formation et d'insertion capte 55 % 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.

Depuis 2009, plus de 102 000 personnes défavorisées ont été formées aux métiers de la gestion de l'énergie dans plus de 25 pays. L'objectif est de former 150 000 personnes d'ici 2017 et un million d'ici 2025.

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 :

- des programmes multiparties permettant de disposer d'une meilleure connaissance du phénomène de précarité énergétique, de faire émerger des solutions et de mettre en lien les acteurs ;
- des projets d'accompagnement de familles touchées par la précarité énergétique ;
- des projets visant à développer les innovations sociales dans le domaine du logement social et de son équipement, ou encore du suivi des familles.

Ce programme correspond à 13 % des engagements de la Fondation Schneider Electric.

Zoom partenariats Ashoka

Pour réduire la fracture énergétique dans nos sociétés, il faut questionner les modèles, innover, proposer de nouvelles solutions, des modèles hybrides qui capitalisent sur les forces de chacune des parties prenantes de notre société. Ashoka et la Fondation Schneider Electric sont convaincus que le meilleur moyen de permettre aux personnes défavorisées d'avoir accès à de l'énergie à un prix abordable est d'investir et d'engager des entrepreneurs sociaux qui créent des innovations contribuant à changer le système.

C'est pourquoi Ashoka et la Fondation Schneider Electric, sous l'égide de la Fondation de France, ont lancé en septembre 2015 *Social Innovation to tackle Fuel Poverty,* un appel à projet dans six pays européens : Belgique, France, Grande-Bretagne, Italie, Pologne et République tchèque. En novembre 2015, un comité de sélection composé d'experts nationaux et internationaux s'est rassemblé pour choisir, parmi plus de 200 candidatures, 14 projets représentants parmi les solutions proposées, celles qui paraissent les plus prometteuses pour les prochaines années.

Ashoka accompagnera les 14 lauréats dans leur stratégie de passage à l'échelle avec 300 heures de *mentoring* pendant trois mois à partir de février 2016. Les lauréats bénéficieront par ailleurs de rencontres inspirantes au sein d'un réseau européen de pairs et d'une visibilité accrue tout au long du programme. Des collaborateurs internationaux de Schneider Electric pourront contribuer par leur expertise et leurs compétences aux projets des entrepreneurs sociaux sélectionnés dans le cadre de l'association Schneider Electric Teachers. L'ensemble de ces avancées sera présenté à l'occasion d'un événement Ashoka global en juin 2016.

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.

Zoom sur la COP21

À l'occasion de la COP21 qui s'est déroulée à Paris du 30 novembre au 15 décembre 2015, la Fondation a noué des partenariats importants avec deux objectifs principaux :

- co-créer des solutions innovantes :
  - Innovation sociale pour lutter contre la précarité énergétique — Europe (France, Royaume-Uni, Belgique, Italie, Pologne, République tchèque) : annonce des 14 lauréats d'un appel à projet européen avec Ashoka pour identifier les entrepreneurs sociaux luttant contre la précarité énergétique,
  - Place to B — Paris et Monde : un lieu dans Paris où changer la façon dont on parle du changement climatique et de ses solutions,
  - Caire Game — Monde : un outil ludique pour réduire son empreinte écologique individuelle ;
- sensibiliser le plus grand nombre :
  - Arche de Noé climat — France : 140 animaux voyageant à travers la France pour sensibiliser les Français au changement climatique,
  - Lumières d'Afrique — France : une exposition de 54 artistes africains autour de l'importance de la lumière et de l'énergie en Afrique,
  - Our Life 21 — Monde : une *webserie* donnant la parole à la société pour que les gens puissent donner leur vision de la vie en 2050,
  - COY (Conference of Youth) — France, Maroc : une COP pour les jeunes ayant lieu trois jours avant la COP, à Paris et sur chacun des continents.

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 au profit des programmes de la Fondation :

- programmes d'enseignement et de formation professionnelle pour l'accès à l'énergie ;
- accompagnement et soutien des familles touchées par la précarité énergétique.

En 2015, le nombre de missions réalisées est de 418. Au total et depuis la création de Schneider Electric Teachers, ce sont 878 missions finalisées.

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. Ce dernier est composé de : Christian Wiest (Président), Dominique Devinat (Vice-président), François Milioni (secrétaire, responsable du programme Formation), Christophe Poline (trésorier, responsable du fonds d'investissement solidaire SEEA), Emir Boumediene (membre, représentant des volontaires), Bernard Lancian (membre, représentant des partenaires), Gilles Vermot Desroches (membre, Directeur Développement Durable). Le bureau s'est réuni à sept reprises en 2015 et l'assemblée générale s'est tenue en décembre 2015.

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 ou d'organismes qui interviennent pour lutter contre la précarité énergétique (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 2015

Initiatives en Amérique du Nord

La culture nord 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 :

- *Matching gift program* est l'un des programmes phares de la Fondation Schneider Electric North America. Celui-ci consiste à abonder les dons des salariés au profit des associations de leur choix. En 2015, la Fondation Schneider Electric North America a apporté ainsi 4 millions de dollars de financements au profit de diverses associations caritatives œuvrant auprès des communautés et en abondant les dons des salariés ;
- grâce aux efforts bénévoles de milliers d'employés en Amérique du Nord, d'importantes contributions ont été faites à *Habitat for Humanity*, *United Way* et à la Croix Rouge américaine. La Fondation Schneider Electric North America noue également de nombreux autres partenariats dans les communautés au sein desquelles Schneider Electric est implanté en Amérique du Nord.

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 30 ONG et avec l'implication des employés et partenaires commerciaux de Schneider Electric.

Réalisations de la Fondation Schneider Electric India de 2009 à fin 2015 :

- 250 centres de formation d'électriciens dans 21 États indiens ;
- formation de 52 000 jeunes chômeurs ;
- 95 bourses d'études ;
- 243 missions de volontariat au sein de Schneider Electric Teachers ;
- 27 639 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. Elle s'inscrit résolument dans la valorisation de l'esprit d'entreprendre.

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 2015 près de 20 % des projets accompagnés. Ce soutien de la Direction Commerciale est également proposé aux créateurs électriciens issus d'autres structures d'essaimage comme EDF et 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, France Initiative ou autres structures 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 Île-de-France ou sur le bassin grenoblois. Ces experts s'investissent sur des projets structurants et de développement stratégique pour les 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, Barentin et prochainement Dijon afin de garantir à ces sites une pérennité industrielle.

Access to Energy Entrepreneurs

Le légitime rattachement des équipes SIE à la Direction du 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 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, six 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'entreprise 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 prioritaires de la ville, 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'Association d'Intérêt Général « **100 chances-100 emplois** » créée par Schneider Electric accompagne des jeunes adultes de 18 à 30 ans, ayant un faible niveau de qualification ou diplômés et susceptibles de discrimination, issus prioritairement des quartiers prioritaires de la ville 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 une ou deux entreprises pilotes (Schneider Electric sur Angoulême, Dijon, Grenoble, Chambéry, Marseille, Rouen, Rennes, Rueil-Malmaison [CAMV]).

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 2005 et à fin 2015, ce sont plus de 3 600 jeunes qui ont été accompagnés.

Le renouvellement pour trois ans d'un accord cadre de coopération a été signé le 26 mars 2015 avec le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social et le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

Les collectivités concernées par le programme « 100 chances-100 emplois » sont : Angoulême, Blois, Chalon-sur-Saône, Chambéry, Cognac, Dieppe, Dijon, Évreux, Grenoble, Marseille, Mont-Valérien (CAMV, Rueil-Malmaison, Suresnes, Nanterre), Montereau, Montpellier, Nemours, Nice, Plaine Commune, Rennes, Rouen, Rueil-Malmaison, Strasbourg, Sud Seine et Marne (CASE) et Valence.

Sont en cours : Bordeaux, Longwy, Sisteron et Valenciennes.

L'intégration de **clauses d'insertion** dans nos marchés incite nos fournisseurs à s'engager dans une démarche d'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi.

Ainsi, avec l'aide des agences d'emploi, nos implantations industrielles en France mettent en place des contrats d'insertion professionnelle intérimaire (CIPI), appuient l'accompagnement vers l'emploi durable, et encouragent le travail temporaire d'insertion.

Sur le projet GreenOValley de construction sur Grenoble, un objectif de 8 000 heures d'insertion a été fixé et déjà plus de 3 000 heures ont été réalisées dans le cadre de la démolition des anciens bâtiments.

Dans cette dynamique, suite à la signature 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, IMS, Télémaque, Fondation de la 2e Chance…

6. Méthodologie et audit des indicateurs

6.1 Éléments de méthodologie sur les indicateurs publiés

En l'absence de référentiel public reconnu et pertinent pour les activités de fabrication et d'assemblage de composés électroniques, Schneider Electric a formalisé un référentiel précisant les méthodes de *reporting* des indicateurs du baromètre Planète & Société et des données de Ressources Humaines, sécurité et environnement.

Ce référentiel comprend les périmètres, les procédures de collecte et de consolidation et les définitions de ces informations. Engagé dans un processus d'amélioration continue, Schneider Electric complète progressivement ce travail pour adapter son référentiel d'indicateurs de développement durable aux évolutions du Groupe. Ce document est mis à jour régulièrement.

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 ou raisonnable sur certains indicateurs de Ressources Humaines, sécurité, environnement, et tous les indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société (voir Rapport de l'organisme tiers indépendant pages 110). Les travaux de vérification s'inscrivent dans la continuité de ceux réalisés depuis 2006.

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. Certains sites de petite taille (équipes de vente/services) peuvent ne pas être inclus dans le *reporting* ou peuvent être regroupés avec des sites plus grands. Cependant, ils représentent moins de 1 % de l'effectif en CDI de Schneider Electric.

Les ventilations de l'effectif (par genre, catégorie, âge et ancienneté), les sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel et le nombre de conventions collectives portent sur 96 % des effectifs totaux. Les entretiens de performance ou de carrière portent sur 87 % des effectifs. Les programmes de formation portent sur 76 % 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 % d'économies d'énergie

L'objectif est de réduire les consommations énergétiques de 3,5 % chaque année, soit 10 % sur la durée totale du programme d'entreprise *Schneider is On* (2015-2017), en utilisant les solutions Schneider Electric. Le programme concerne particulièrement les sites les plus énergivores, mais est accessible à tous les sites (218 sites participent en 2015).

En cas d'acquisition, les sites concernés sont intégrés l'année suivante dans le programme.

Les opérations industrielles et les entités opérationnelles sont le client interne ; et les équipes d'*Energy & Sustainability Services* sont le fournisseur interne.

Les économies d'énergie sont calculées par rapport à une année de référence : à savoir 2014 pour la durée totale du programme d'entreprise *Schneider is On* (2015-2017). Afin d'assurer un calcul équitable des économies, la consommation réelle du site est normalisée pour permettre une comparaison par rapport à l'année de référence. Cette normalisation est basée sur la construction d'un

modèle par site afin de prendre en compte les variations climatiques et l'évolution de la production.

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

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

10 % d'économies de CO_2 dans les transports

Cet indicateur comprend les émissions issues du transport de marchandises acheté par Schneider Electric, couvrant 81 % du coût total des transports du Groupe (taux de couverture 2014, estimé équivalent pour 2015). L'objectif est de réduire les émissions de CO_2 de 3,3 % chaque année (2015-2017), soit 10 % sur la durée totale du programme.

La mesure des équivalents CO_2 combine les impacts des gaz à effet de serre suivants : CO_2, CH_4, N_2O, HFC, SF_6, 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 CO_2 : 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 par rapport à l'activité, exprimée en tonnes transportées.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels

Un site atteint « Vers le zéro déchet mis en décharge » s'il récupère, en poids de sa production annuelle de déchets, plus de 99 % de ses déchets métalliques et plus de 97 % de ses déchets non métalliques.

Un déchet est considéré comme non mis en décharge s'il est envoyé chez un prestataire en vue d'être recyclé ou éliminé de quelque manière qu'il soit sauf par enfouissement (composté par exemple) ou valorisé par un système de récupération d'énergie.

Cet indicateur concerne les sites de production et les centres de distribution. Les sites ayant un petit volume de déchets n'entrent pas dans l'indicateur, *i.e.* ceux générant moins de 100 tonnes métriques par an. Dans une démarche de transparence, les sites non générateurs de déchets industriels sont exclus du calcul.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™

L'indicateur mesure le pourcentage de projets de développement de nouveaux produits qui ont suivi la nouvelle méthode ecoDesign Way™ de Schneider Electric visant à s'assurer que l'empreinte environnementale du nouveau produit est améliorée par rapport au produit de référence externe ou à la gamme antérieure de Schneider Electric. Les projets de petite taille sont exclus du périmètre.

La démarche consiste à mesurer suivant différents indicateurs pondérés l'amélioration sur :

- l'impact sur le changement climatique notamment l'empreinte CO_2 ;
- la consommation de matières premières ;
- la diminution des substances chimiques dangereuses pour la santé ;
- l'efficacité énergétique ;
- la « serviçabilité » du produit (réparation, recyclage, réutilisation...) ;
- la circularité permettant la recyclabilité en fin de vie ;
- l'emballage du produit.

Le poids de ces différents aspects sur la performance environnementale du produit est adapté pour chaque produit en fonction de leur pertinence.

Cette méthode fait maintenant partie intégrante des procédés de création de l'offre de Schneider Electric.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisé avec le label *Green Premium*

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

- être conforme à la directive européenne RoHS ;
- 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 d'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).

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

L'indicateur comptabilise la part des ventes réalisées 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. Le périmètre de *Green Premium* pour 2015-2017 s'adresse aux quatre Activités de Schneider Electric : *Industry* (y compris ex-Invensys), *IT*, *Infrastructure* (y compris ex-Areva), *Partner* (y compris offres dites NEMA en Amérique du Nord).

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de l'impact CO_2

Cet indicateur sera mesuré à partir de 2016 et audité par Ernst & Young fin 2016.

120 000 tonnes de CO_2 évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie

Grâce à la collecte d'équipements contenant du SF_6 à la fin de leur vie, par les équipes *Field Services* de Schneider Electric (Fin de vie, Centres ecoFit™, Maintenance), et à des manipulations et traitements adéquats, Schneider Electric est en mesure de recycler des quantités importantes de SF_6 (donc d'équivalents CO_2) chaque année.

Cet indicateur résulte de l'addition arithmétique de quantités de gaz SF_6 récupérées d'appareils. L'équivalent en CO_2 est calculé par rapport au potentiel de réchauffement planétaire du SF_6 (1 tonne de SF_6 étant équivalente à 23 500 tonnes de CO_2).

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

x 5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'Énergie pour promouvoir le développement

Cet indicateur suit le taux de croissance du chiffre d'affaires annuel du programme d'Accès à l'Énergie en se référant au chiffre d'affaires réalisé en 2014.

Il recouvre les ventes en Afrique, Asie et Amérique du Sud de tous les produits et solutions qui permettent d'apporter un accès moderne à l'énergie aux populations vivant en zones rurale et périurbaine : éclairages individuels, électrifications individuelles et collectives, services énergétiques ainsi que les équipements didactiques et les contrats de formation. Les ventes sont agrégées chaque trimestre à partir des données de facturations des entités opérationnelles.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

100 % de nos fournisseurs recommandés sont 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 la norme ISO 26000. Une évaluation des fournisseurs recommandés est réalisée par une tierce partie. Les fournisseurs ayant une évaluation trop faible ne sont pas considérés en ligne avec l'ISO 26000. 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.

La liste des fournisseurs recommandés à évaluer pour l'année est figée 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 ».

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

Toutes nos entités passent avec succès l'évaluation interne d'Éthique et Responsabilité

Le calcul se base sur une enquête interne réalisée annuellement par les entités. Cette enquête est constituée de 10 questions d'autoévaluation auxquelles les entités doivent répondre elles-mêmes. Deux questions ne s'appliquent pas à toutes les entités (l'équipe du Contrôle Interne détermine les sites pour lesquels s'appliquent les questions faisant partie des questionnaires RH et Fournisseurs). Les entités sont considérées comme ayant réussi le test lorsqu'elles obtiennent au minimum 80 % de réponses positives aux questions qui les concernent. Les entités doivent fournir des documents justificatifs pour toutes les réponses positives, et l'équipe du Contrôle Interne assure un audit pour 5 à 10 % d'entre elles. Les résultats sont publiés à la fin du troisième trimestre, et les entités ont la possibilité de mettre en œuvre des actions correctives pour améliorer leur score avant la publication des résultats à la fin du quatrième trimestre.

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 (*i.e.* le nombre d'heures travaillées d'environ 500 personnes sur une année), y compris les blessures et les maladies professionnelles. Les incidents peuvent ou non avoir entraîné un jour d'arrêt.

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 exemple collyre pour dilater les pupilles) ; et les premiers soins (*first aid*).

Le MIR permet d'identifier et évaluer les risques au travail. Les mesures correctives aident à 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.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young

Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année

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 de suivi des formations, sont inclus dans l'indicateur. Les sous-traitants, contrats à durée déterminée, stagiaires, apprentis et personnes s'apprêtant à quitter l'entreprise (exemple pré-retraite) ou ayant quitté l'entreprise de manière permanente ou temporaire au cours des 12 derniers mois en sont exclus. Les nouveaux arrivants individuels sont comptabilisés après trois mois de présence dans l'entreprise depuis fin 2015 ; 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, bureautique, sécurité, formations réglementaires et légales, etc. ; sont exclus du recensement : les formations qui ne sont pas formalisées avec un formateur, qui n'ont pas d'objectifs pédagogiques écrits ou de convocations, les temps passés sur les médias sociaux.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

64 % affichés par 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.

Tous les employés sont interrogés deux fois par an (contrats à durée déterminée, y compris les alternants – et contrats à durée indéterminée). Les employés sont interrogés par *e-mail*, 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. L'enquête est administrée par un tiers externe.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale

Cet indicateur mesure le pourcentage d'employés qui travaillent dans des pays où il existe un plan opérationnel d'équité salariale hommes/femmes, à savoir une mesure de l'équité salariale et, si écarts salariaux, des actions correctives mises en place.

Schneider Electric utilise une méthodologie standard et commune au niveau mondial pour identifier les écarts de rémunération entre les genres au sein de groupes comparables d'employés et utilise une approche par pays pour adresser les écarts avec des mesures correctives appropriées.

En 2015, le processus couvre 16 pays et 56 % des collaborateurs. L'objectif d'ici 2017 est d'étendre ce processus à travers le monde pour atteindre 85 % des collaborateurs.

Tous les employés permanents sont inclus. Les intérimaires, contrats à durée déterminée, stagiaires, apprentis sont exclus.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie

À travers le déploiement des programmes de formation professionnelle 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 et les collectivités locales, 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 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

1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers

Les missions Schneider Electric Teachers sont réalisées : par des salariés ou retraités de Schneider Electric, de façon bénévole, auprès d'organismes de formation professionnelle aux métiers de l'énergie (formation professionnelle et technique, écoles, universités...), de structures associatives actives dans la lutte contre la précarité énergétique et d'entreprises soutenues dans le cadre du fonds d'épargne solidaire Schneider Electric Energy Access. Ces missions bénéficient en premier lieu aux jeunes défavorisés et s'organisent en fonction des compétences des volontaires et des besoins identifiés par les structures soutenues (besoins techniques ou non techniques), dans le pays d'origine du volontaire ou à l'étranger, pour des périodes variables. Une mission correspond au départ d'un volontaire, pour une période cinq jours au minimum dans le cadre d'une mission internationale et d'un jour lorsqu'il s'agit d'une mission locale.

L'organisation de ces missions est coordonnée par une association dédiée : « Schneider Electric Teachers ». Elle travaille en collaboration étroite avec les équipes en charge des programmes d'Accès à l'Énergie et de Lutte contre la Précarité Énergétique, du Fonds d'investissement Schneider Electric Energy Access et avec les Ressources Humaines. Schneider Electric Teachers développe des partenariats avec des ONG locales (ESF, ADEI...).

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

6.2 Concordance des indicateurs avec l'article 225 de la loi Grenelle 2

Le tableau ci-dessous indique les numéros des pages du rapport dans lesquelles les différents indicateurs sont évoqués.

1° Informations sociales	Pages
a) Emploi	
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	116-117
Les embauches et les licenciements	117-118
Les rémunérations et leur évolution	89-90, 151-165
b) Organisation du travail	
L'organisation du temps de travail	116, 119
L'absentéisme	119
c) Relations sociales	
L'organisation du dialogue social – notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	91-92, 119
Le bilan des accords collectifs	91-92, 119
d) Santé et sécurité	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	79-81
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	119
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité…	119
… ainsi que les maladies professionnelles	81, 90, 119
e) Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	83-85
Le nombre total d'heures de formation	120
f) Égalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	87-88
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	88-89
La politique de lutte contre les discriminations	86-89, 65-68
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
• au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; • à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; • à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; • à l'abolition effective du travail des enfants.	55, 63-64, 64-67, 92

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	70, 75-76, 112
Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement	70, 65
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	77-78
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	40
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	77, 113-114
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	77, 113
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	77
c) Utilisation durable des ressources	
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	77, 113
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	76-77
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	72, 113
L'utilisation des sols	77
d) Changement climatique	
Les rejets de gaz à effet de serre	71-73, 113-114
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	71-73, 76-77, CDP
e) Protection de la biodiversité	
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	76-78, 74-75, 53

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	93-97, 102-103
• sur les populations riveraines ou locales	93-97, 102-103
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	50-51
Les actions de partenariat ou de mécénat	98-101
c) Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux	63-64
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	63-64
d) Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	68
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	74-75, 14
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme	**46, 65-67, 92**

6.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 SE, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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 2015, 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 2015 (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 de l'article R. 225-105 alinéa 3 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 pour chaque collaborateur chaque année » et « 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisé avec le label *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 2015 et mars 2016 pour une durée d'environ 18 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.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.
(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions concernées, en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de Gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites 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 13 % de l'effectif CDI et CDD et entre 13 et 9 % 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.

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les deux indicateurs du baromètre que sont « Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année » et « 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisé avec le label *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

À notre avis, les indicateurs « Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année » et « 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisé avec le label *Green Premium ™* » ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 11 mars 2016

L'organisme tiers indépendant ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier Associé développement durable	Bruno Perrin Associé

*(1) **Informations 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).*
***Informations sociales** : informations et indicateurs faisant l'objet d'une tick-mark ▲ dans le texte du chapitre 2 « développement durable » du rapport de gestion.*

(2) Gagret LPT1 (Inde), Gagret LPT2 (Inde), Middletown (États-Unis), Foxboro Neponset (États-Unis), Lexington (États-Unis), Universal Enclosures Capellades (Espagne), Sarel (France), Manisa (Turquie), HR Services France (pour les effectifs CDI et CDD).

7. Indicateurs

7.1 Indicateurs environnementaux

Les indicateurs ci-après ont un périmètre Groupe. Les données proviennent des sites industriels et logistiques, mais également de certains des grands sites tertiaires du Groupe. Le périmètre de *reporting* environnemental est celui des sites certifiés ISO 14001 et de certains sites non certifiés reportant sur une base volontaire et sans discontinuité dans le temps. Tous les sites industriels et logistiques de plus de 50 personnes et les grands sites tertiaires de plus de 500 personnes doivent être certifiés ISO 14001 dans les deux ans après leur acquisition ou création. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière. Le périmètre de *reporting* environnemental couvre environ 70 % des employés du Groupe.

Schneider Electric donne aux lecteurs deux informations permettant de comparer d'une année sur l'autre la performance environnementale :

- la publication des indicateurs à périmètre constant ;
- la publication des indicateurs par individu pour corriger l'évolution de l'activité des sites. Les effectifs des sites comprennent les salariés de Schneider Electric (CDD, CDI, alternants), les intérimaires et les sous-traitants sur site.

Les commentaires sur les indicateurs sont apportés dans les chapitres correspondants.

Certification ISO 14001 des sites

	2015	2014	2013
Nombre de sites certifiés ISO 14001	259 ▲	270	279
Sites industriels et logistiques	244	252	NP
Sites tertiaires	15	18	NP
Nouveaux sites certifiés dans l'année	15	12	20
Sites certifiés fermés ou regroupés dans l'année	26	21	20

▲ *Indicateur 2015 audité.*
NP = non publié

Consommations, émissions et déchets des sites du Groupe

		Périmètre courant			Périmètre constant	
GRI	**Indicateurs**	**2015**	**2014**	**2013**	**2015**	**2014**
	Nombre de sites répondants	297 ▲	266	281	246	246
	Effectifs globaux	114 074 ▲	103 886	108 126	96 509	99 047
G4-EN23	Déchets produits (en t)	142 091 ▲	132 171	139 044	134 242	131 420
	dont déchets dangereux[1]	7%	6%	4%	NP	NP
G4-EN23	Déchets produits/effectif (en t/p)	1,2 ▲	1,3	1,3	1,4	1,3
G4-EN23	Déchets valorisés (en t)	129 644 ▲	115 166	120 490	123 040	114 607
G4-EN23	Part de déchets valorisés	91,2% ▲	87,1%	86,7%	91,7%	87,2%
	dont déchets métalliques valorisés	99%	NP	99,4%	NP	NP
G4-EN8	Eau prélevée pour la consommation (m^3)	2 335 670 ▲	2 055 999	2 377 680	1 983 971	2 000 092
	dont eau publique (m^3)	1 793 714	1 678 518	1 928 151	NP	NP
	dont eau de sous-sol (m^3)	462 423	299 481	397 843	NP	NP
	dont eau de surface (m^3)	18 230	20 300	20,667	NP	NP
	dont autres sources (m^3)	61 303	57 700	31 019	NP	NP
G4-EN8	Consommation d'eau/effectif (m^3/p)	20,5 ▲	19,8	22,0	20,6	20,1
	Variation consommation d'eau/effectif	-	-	-	+2,3%	-
	Objectif consommation d'eau/effectif	-	-	-	-1,66%	-
G4-EN8	Eau prélevée pour le refroidissement (m^3) restituée sans impact	611 508 ▲	603 876	727 679	NP	NP
G4-EN21	Émissions COV (kg) (estimations)	349 431 ▲	314 258	415 352	305 485	314 920
G4-EN21	COV/effectif (kg/p) (estimations)	3,1 ▲	3,0	3,8	2,7	3,2
G4-EN3-6	Consommations d'énergie (éq. MWh)	1 222 176 ▲	1 111 359	1 207 613	1 016 628	1 042 201
	Électricité (consommation indirecte)	860 197	792 793	841 495	711 427	734 373
	Chauffage urbain (consommation indirecte)	31 783	34 815	33 122	29 778	33 378
	Fioul (consommation directe)	11 867	8 354	22 740	5 513	7 275
	Gaz (consommation directe)	318 269	272 255	306 783	269 849	264 319
	Charbon (consommation directe)	0	0	3 091	0	0
	Renouvelables (consommation directe)	60	3 142	382	60	2 855
G4-EN3-6	Consommations d'énergie/effectif (MWh)	10,3 ▲	10,7	11,2	10,5	10,4
G4-EN15-16-19	Émissions de CO_2 liées aux consommations d'énergie (en t) (estimations)[2]	445 963 ▲	395 110	431 019	344 846	357 653
EN16	Électricité (émission indirecte)	364 994	323 120	348 845	276 457	288 288
EN16	Chauffage urbain (émission indirecte)	12 639	14 006	12 317	11 637	13 288
EN15	Fioul (émission directe)	3 085	2 172	5 912	1 433	1 891
EN15	Gaz (émission directe)	65 245	55 812	62 891	55 319	54 186
EN15	Charbon (émission directe)	0	0	1 054	0	0
EN15	Énergies renouvelables	0	0	0	0	0
G4-EN15-16-19	CO_2/effectif (en t/p)	3,8 ▲	3,8	4,0	3,6	3,6
G4-EN15	Émissions de SF_6 (en t équivalent CO_2)[3]	21 724 ▲	26 069	33 807	21 724	25 304
	Taux de fuite de SF_6	0,38% ▲	0,47%	0,56%	NP	NP
	Objectif taux de fuite de SF_6	0,40%	0,65%	0,75%	-	-

GRI	Indicateurs	Périmètre courant 2015	Périmètre courant 2014	Périmètre courant 2013	Périmètre constant 2015	Périmètre constant 2014
G4-EN15	Émissions de CO_2 totales périmètre 1 (consommations énergétiques directes et émissions de SF_6) (t) sur le périmètre de reporting	90 054 ▲	84 053	103 664	78 476	81 381
G4-EN16	Émissions de CO_2 totales périmètre 2 (consommations énergétiques indirectes) (t) sur le périmètre de reporting	377 633 ▲	337 126	361 162	288 094	301 576
G4-EN15-16-19	Émissions de CO_2 totales périmètre 1 et 2 (t) sur le périmètre de reporting	467 687 ▲	421 179	464 826	366 570	382 957
	Total périmètres 1 et 2/chiffre d'affaires (t/€)	0,000018	0,000017	0,000019	0,000014	0,000014

▲ *Indicateurs 2015 audités.*
NP = non publié.
(1) Estimations. Règles en cours d'affinage.
(2) Les émissions de CO_2 liées aux consommations énergétiques sont considérées comme des estimations car les émissions indirectes sont calculées à partir de facteurs de conversion par pays.
(3) 17 sites en 2013 ; 16 sites en 2014 ; 15 sites en 2015.
Les émissions à périmètre constant ne sont pas corrigées de l'activité.

Émissions de CO_2 dans les transports (périmètre 3)

GRI	Indicateur	2015	2014	2013
G4-EN17	Émissions de CO_2 dans les transports payés par le Groupe (en Teq. CO_2)	532 222 ▲	494 987	484 012

▲ *Indicateur 2015 audité. Calcul sur la base d'une couverture estimée de 81 % (taux de couverture 2014, estimé équivalent pour 2015) extrapolée à 100 %.*

Pour le bilan carbone complet de Schneider Electric (scopes 1, 2 et 3), se référer au site Internet

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2017	2015	2014
1. 10 % d'économies d'énergie	4,5 % ▲	-
2. 10 % d'économies de CO_2 dans les transports	8,4 % ▲	-
3. Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	64 ▲	34
4. 100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	13,3 % ▲	-
5. 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisés avec le label *Green Premium*™	67,1 % ▲	60,5 %
6. 100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de leur impact CO_2	-*	-
7. 120 000 tonnes de CO_2 évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	44 777 ▲	-

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Schneider is On *entre 2015-2017.*
▲*Indicateurs 2015 audités.*
* *Résultats mesurés à partir de 2016 (déploiement des outils de mesure en 2015).*
Se reporter aux pages 104 à 107 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 72 pour l'indicateur 1, 73 pour l'indicateur 2, 77 pour l'indicateur 3, 74 pour l'indicateur 4, 74 pour l'indicateur 5, 60-62 pour l'indicateur 6 et 62 pour l'indicateur 7).

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 1er 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. Certains sites de petite taille (équipes de vente/services) peuvent ne pas être inclus dans le *reporting* ou peuvent être regroupés avec des sites plus grands. Cependant, ils représentent moins de 1 % de l'effectif en CDI de Schneider Electric.

Les données RH couvrent 100 % des effectifs des sociétés intégrées (voir règles page 104). Certains indicateurs couvrent 87 %, 96 % ou 76 % 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 2017	2015	2014
1. 30 % de réduction du *Medical Incident Rate* (MIR)	17 % ▲	-
2. Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	85,6 % ▲	79 %
3. 64 % affichés par notre *Employee Engagement Index*	61 % ▲	61 %
4. 85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	57 % ▲	-

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Schneider is On *entre 2015-2017.*

▲ *Indicateurs 2015 audités.*

Se reporter aux pages 104 à 107 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 79 pour l'indicateur 1, 83 pour l'indicateur 2, 81 pour l'indicateur 3, et 88 pour l'indicateur 4).

Effectif

GRI	Indicateurs	2015	2014	2013
	Effectif			
G4-10	Effectif moyen [1]	181 361 ▲	185 965	163 033
	Cols bleus (CVD)	97 925	95 213	81 712
	Cols blancs (non CVD)	83 437	90 752	81 322
G4-10	Effectif intérimaire moyen	17 525 ▲	16 875	14 849
G4-10	Effectif CDD et CDI [2]	160 843 ▲	167 124	152 784
	CDI	91,6%	91,8%	90,5%
	CDD	8,4%	8,2%	9,5%
G4-10	Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires) [2]	16,5%	16,8%	17,7%
G4-10	Organisation du temps de travail [3]			
	Temps complets	98%	94%	98%
	Temps partiels	2%	6%	2%
G4-LA1	Embauches [4]	28 358 ▲	28 830	23 079
G4-LA1	Sorties [4]	32 840 ▲	29 460	21 600
	Licenciements	6 916 ▲	6 454	5 071
	Démissions	18 259 ▲	15 826	10 909
	Autres (retraites, fins de contrat…)	7,665	7,180	5,743
G4-LA1	*Turnover* volontaire	11,1% ▲	9,4%	7,4%
G4-10	Répartition de l'effectif par zone géographique [2]			
	Asie-Pacifique	35%	34%	30%
	Europe	36%	37%	40%
	Amérique du Nord	19%	19%	20%
	Reste du monde	10%	10%	10%
G4-10	Répartition de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) [2]			
	France	11%	11%	12%
	États-Unis d'Amérique	12%	12%	13%
	Chine	16%	15%	10%
	Inde	9%	9%	9%
	Mexique	5%	5%	6%
	Espagne	3%	3%	4%
	Brésil	2%	3%	4%
	Allemagne	3%	3%	3%
	Australie	2%	2%	2%
	Indonésie	3%	3%	3%
	Royaume-Uni	3%	3%	2%
	Russie	6%	7%	8%
G4-10	Évolution annuelle de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) [2]			
	France	-3%	-2%	-1%
	États-Unis d'Amérique	-5%	+8%	+2%
	Chine	+2%	+61%	+1%
	Inde	-4%	+12%	+3%
	Mexique	+2%	-7%	+13%
	Espagne	-10%	-15%	-9%
	Allemagne	-3%	+7%	-3%
	Brésil	-20%	-8%	+7%
	Australie	-7%	0%	-3%
	Indonésie	-6%	-4%	+9%
	Royaume-Uni	-1%	+29%	-5%
	Russie	-11%	0%	+269%
G4-10	Répartition de l'effectif par sexe [2]			
	Hommes	70% ▲	70%	70%
	Femmes	30% ▲	30%	30%

GRI	Indicateurs	2015	2014	2013
G4-10	Répartition de l'effectif par sexe et par catégorie [2]			
	Cols blancs	46%	54%	53.7%
	Hommes	70%	70%	71%
	Femmes	30%	30%	29%
	Cols bleus	54%	46%	46.3%
	Hommes	69%	70%	69%
	Femmes	31%	30%	31%
G4-10	Répartition de l'effectif par âge [2]			
	14/24 ans	5,5%	8,0%	8,4%
	25/34 ans	29,1%	31,9%	32,5%
	35/44 ans	29,9%	27,8%	27,8%
	45/54 ans	21,6%	20,8%	20,9%
	55/64 ans	12,6%	10,7%	9,9%
	Au-delà de 64 ans	1,1%	0,8%	0,5%
G4-10	Répartition de l'effectif par ancienneté [2]			
	Inférieure à 5 ans	42,1%	44,2%	42,6%
	5/14 ans	34,6%	33,6%	34,9%
	15/24 ans	12,8%	12,2%	12,6%
	25/34 ans	7,5%	7,2%	7,1%
	Supérieure à 34 ans	3,0%	2,8%	2,8%
G4-10	Répartition de l'effectif par fonction [2]			
	Marketing	3,2%	3,6%	3,7%
	Ventes	10,4%	10,4%	10,6%
	Services et projets [6]	18,4%	17,9%	16,0%
	Supports	18,2%	18,4%	19,5%
	Technique	6,2%	6,9%	7,6%
	Industrielle	14,4%	6%	6%
G4-10	Coûts variables directs (coûts des employés imputés dans le coût du produit ou de l'activité) [7]	51,5%	49,1%	47,4%
	Embauches [4]			
G4-LA1	Répartition par type de contrat			
	CDI	72%	68%	67%
	CDD	28%	32%	33%
G4-LA1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	28%	37%	44%
	Cols bleus	72%	63%	56%
	Répartition par sexe			
	Hommes	61%	66%	NP
	Femmes	39%	34%	NP
	Répartition par âge			
	14/24 ans	35%	42%	NP
	25/34 ans	38,7%	36,1%	NP
	35/44 ans	17,2%	14,1%	NP
	45/54 ans	6,6%	5,9%	NP
	55/64 ans	2,1%	1,7%	NP
	Au-delà de 64 ans	0,3%	0,2%	NP
G4-LA1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	54%	47%	38%
	Europe	17%	19%	22%
	Amérique du Nord	22%	24%	25%
	Reste du monde	8%	10%	15%

GRI	Indicateurs	2015	2014	2013
	Licenciements [4]			
G4-LA1	Répartition par type de contrat			
	CDI	84%	84%	85%
	CDD	16%	16%	15%
G4-LA1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	41%	38%	41%
	Cols bleus	59%	62%	59%
G4-LA1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	36%	33%	30%
	Europe	16%	21%	23%
	Amérique du Nord	29%	29%	28%
	Reste du monde	19%	17%	18%
	Démissions [4]			
G4-LA1	Répartition par ancienneté [5]			
	Inférieure à 1 an	28,9%	38,4%	33,5%
	1/4 ans	40,1%	39,6%	42,7%
	5/14 ans	19,9%	18,4%	20,4%
	15/24 ans	4,7%	2,5%	2,5%
	25/34 ans	3,2%	0,8%	0,7%
	Supérieure à 34 ans	3,3%	0,3%	0,2%
	Départs [4]			
G4-LA1	Répartition par sexe			
	Hommes	64,6%	65,8%	NP
	Femmes	35,1%	34,2%	NP
G4-LA1	Répartition par âge			
	14/24 ans	22,4%	30,3%	NP
	25/34 ans	35,4%	34,1%	NP
	35/44 ans	19,4%	17,4%	NP
	45/54 ans	11,0%	9%	NP
	55/64 ans	9,7%	8%	NP
	Au-delà de 64 ans	2,1%	1,3%	NP
G4-LA1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	50,5%	34,1%	NP
	Europe	21,9%	26,7%	NP
	Amérique du Nord	19,7%	25,3%	NP
	Reste du monde	7,9%	13,9%	NP
	Effectif intérimaire moyen			
G4-10	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	20,1%	18,5%	18,4%
	Cols bleus	79,9%	81,5%	81,6%
G4-10	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	61,3%	63,2%	59,6%
	Europe	24,5%	21,7%	26,9%
	Amérique du Nord	7,5%	10,1%	4,1%
	Reste du monde	6,7%	5,0%	9,3%

Sécurité et santé des collaborateurs et sous-traitants

GRI	Indicateurs	2015	2014	2013
G4-LA6	Nombre d'incidents médicaux [8]	514 ▲	568	733
	dont salariés de Schneider Electric	433	481	640
	dont sous-traitants	81	87	93
G4-LA6	Nombre d'accidents avec arrêt [8]	310 ▲	287	366
	dont salariés de Schneider Electric	263	245	317
	dont sous-traitants	47	42	49
G4-LA6	Nombre d'accidents mortels	2	1	3
	dont salariés de Schneider Electric	2	1	3
	dont sous-traitants	0	0	0
G4-LA6	*Medical Incident Rate* [9]	1,53 ▲	1,85	2,37
	dont salariés de Schneider Electric	1,63	2,01	2,65
	dont sous-traitants	1,14	1,29	1,38
G4-LA6	*Lost-Time Injury Rate* (LTIR) [9]	0,92 ▲	0,93	1,18
	dont salariés de Schneider Electric	0,99	1,02	1,31
	dont sous-traitants	0,66	0,62	0,73
G4-LA6	*Lost-Time Day Rate* (LTDR) [9]	25,10 ▲	29,98	38,67
	dont salariés de Schneider Electric	27,98	33,45	45,04
	dont sous-traitants	14,27	17,60	15,81
G4-LA6	Nombre de jours d'arrêt	8 444 ▲	9 209	11 961
	dont salariés de Schneider Electric	7 434	8 023	10 896
	dont sous-traitants	1 010	1 186	1 065
G4-LA6	Nombre d'heures travaillées	336 442 896 ▲	307 213 189	309 279 615
	dont salariés de Schneider Electric	265 646 667	239 828 768	241 930 530
	dont sous-traitants	70 796 232	67 384 423	67 349 085

Dialogue et relations sociales

GRI	Indicateurs	2015	2014	2013
G4-11	Sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel [5]			
	Syndicats	69,2 %	67,2 %	44 %
	Comité d'Entreprise	52,4 %	46,4 %	51,3 %
G4-LA5	Comité Hygiène et Sécurité	75,1 %	80 %	69,1 %
G4-11	Nombre de conventions collectives [5]	127	217	265
G4-11	Employés couverts par des conventions collectives	83,3 %	79,6 %	NP
G4-LA5	Employés représentés au sein des Comités Santé et Sécurité	75,1 %	80 %	NP

Développement des talents et formation

GRI	Indicateurs	2015	2014	2013
G4-LA9	Nombre d'heures de formation [10]	3 383 318 ▲	2 756 292 ▲	2 416 766
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par personne [10]	27,7 %	21,3	20,3
	Cols blancs	30,8 %	24,2	24,4
	Cols bleus [7]	24,3 %	18	15,3
	Nombre moyen d'heures de formation par personne [10]			
	Hommes	28,7 %	26,6	NP
	Femmes	25,0 %	22,9	NP
G4-LA9	Répartition des heures par catégorie [2]			
	Cols blancs	59 %	60,5 %	60,3 %
	Cols bleus [7]	41 %	39,5 %	39,7 %
LA10	Employés ayant reçu une journée de formation (7 heures ou plus)	85,6 %	79 %	NP
	Répartition par pays			
	France	82 %	75 %	NP
	États-Unis d'Amérique	78 %	72 %	NP
	Chine	91 %	87 %	NP
	Inde	93 %	87 %	NP
	Mexique	96 %	94 %	NP
	Espagne	91 %	73 %	NP
	Brésil	89 %	79 %	NP
	Allemagne	85 %	86 %	NP
	Australie	79 %	58 %	NP
	Indonésie	77 %	70 %	NP
	Royaume-Uni	73 %	70 %	NP
	Russie	88 %	80 %	NP
	Répartition des heures par type de formation [2]			
	Santé, sécurité, environnement	18,1 %	NP	18,4 %
	Technique	9,5 %	NP	25,2 %
	Langues	4,1 %	NP	9,5 %
	Informatique	1,0 %	NP	2,4 %
	Produits, Solutions et Services	10,7 %	NP	5,8 %
	Management et *leadership*	7,2 %	NP	14,6 %
	Développement personnel	20,6 %	NP	NP
	Autres	19,8 %	NP	19,8 %
	Répartition des coûts par catégorie [2]			
	Cols blancs	76,4 %	NP	76,1 %
	Cols bleus	23,6 %	NP	23,9 %

GRI	Indicateurs	2015	2014	2013
G4-LA11	Employés ayant eu un entretien de performance [3]	62,4 %	54,8 %	59,5 %
G4-LA11	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	75 %	95 %	NP
	Cols bleus	25 %	5 %	NP
G4-LA11	Répartition par sexe			
	Hommes	75 %	76 %	NP
	Femmes	25 %	24 %	NP
G4-LA11	Employés ayant eu un entretien de carrière [3]	52,3 %	51,2 %	68 %
G4-LA11	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	75 %	97 %	NP
	Cols bleus	25 %	3 %	NP
G4-LA11	Répartition par sexe			
	Hommes	75 %	73 %	NP
	Femmes	25 %	27 %	NP

▲*Indicateurs 2015 audités.*
NP = non publié.
(1) Inclut l'intérim.
(2) Sur la base de l'effectif ponctuel fin d'année.
(3) Les données portent sur 87 % de l'effectif du Groupe au 31 décembre 2015.
(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 96 % de l'effectif du Groupe à fin décembre 2015 (enquête annuelle).
(6) Part des services CVD sur total effectif : 13,5 % en 2015 ; 12,1 % en 2014 ; 11,5 % en 2013. 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 26 % du total des CVD en 2015 ; 25 % en 2014 ; 24 % en 2013.
(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 LTDR = Nombre de jours d'arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées. Indicateur standard international comparable au Taux de Gravité des accidents (ce dernier étant toutefois calculé par millier d'heures travaillées). MIR : Nombre d'incidents ayant nécessité un traitement médical x 1 000 000/nombre d'heures travaillées.
(10) Les données portent sur 76 % 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 11,5 millions d'euros en 2015, 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

	2015
BUDGET D'INTERVENTION DE LA FONDATION	**4 000 000**
Répartition par programme *(en %)*	
Formation et insertion des jeunes	55 %
Précarité énergétique	13 %
Sensibilisation au développement durable	20 %
Entrepreneuriat	8 %
Engagement bénévole des collaborateurs/mécénat de compétences	2 %
Autres	2 %
Répartition par zone géographique *(en %)*	
Afrique & Moyen-Orient	9 %
Amérique	16 %
Asie	25 %
Europe	50 %

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

	2015
CONTRIBUTION FINANCIÈRE TOTALE *(en euros)*	**5 461 023**
Des salariés	955 859
De l'entité Schneider Electric	4 426 120
Des partenaires	79 044
Contribution financière par zone géographique *(en %)*	
Afrique & Moyen-Orient	3 %
Amérique	72 %*
Asie	12 %
Europe	13 %
DONS EN PRODUITS OU EN SERVICES AU PROFIT D'UN PARTENAIRE/PROJET DE LA FONDATION *(en euros)*	**1 967 488**
Nombre de collaborateurs impliqués dans les actions de la Fondation	**35 000**

* *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)*	**11 428 511**

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2017	2015	2014
1. x 5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'Énergie pour promouvoir le développement	x 2,07 ▲	-
2. 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	102 884 ▲	73 339
3. 1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers	878 ▲	460

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société du programme Schneider is On *entre 2015-2017.*
▲*Indicateurs 2015 audités.*
Se reporter aux pages 104 à 107 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 95 pour l'indicateur 1, 97 pour l'indicateur 2, et 100 pour l'indicateur 3).

Pour en savoir plus :

- www.schneider-electric.com (> Groupe > 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

3 Gouvernement d'entreprise

1. Le conseil d'administration 127

1.1 Composition du conseil d'administration (au 31 décembre 2015) 127
1.2 Proposition à l'assemblée générale sur la composition du conseil d'administration 129
1.3 Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2015 130

2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration 139

2.1 Missions et attributions du conseil d'administration 139
2.2 Règlement intérieur du conseil d'administration 139
2.3 L'information du conseil d'administration et de ses membres 140

3. Activité du conseil 142

3.1 Gouvernement d'entreprise 142
3.2 Stratégie 143
3.3 Activité et résultats 143
3.4 Assemblée générale des actionnaires 143

4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité) 144

4.1 Comité d'audit et des risques 144
4.2 Comité de gouvernance et des rémunérations 146
4.3 Comité des ressources humaines & RSE 147
4.4 Comité stratégie 147

5. Direction Générale de la société 149

6. Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance 150

6.1 Contrats de services 150
6.2 Absence de condamnation ou d'incrimination de mandataires sociaux 150
6.3 Liens familiaux 150
6.4 Conflits d'intérêts 150

7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe 151

7.1 Politique de rémunération des dirigeants du Groupe (dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif) 151
7.2 Régimes de retraite 152
7.3 Rémunération des membres du conseil d'administration 153
7.4 Rémunération et actions de performance des dirigeants mandataires sociaux 155
7.5 Synthèses sur la rémunération globale, les versements au titre de la retraite et les actions de performance des dirigeants mandataires sociaux 159
7.6 Options sur actions levées et actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 162
7.7 Rémunérations des dirigeants du Groupe hors dirigeants mandataires sociaux 164
7.8 Opérations réalisées par les mandataires sociaux sur le titre de Schneider Electric SE au cours de l'exercice 2015 165

8. Conventions et engagements réglementés 165

8.1 Conventions et engagements de l'exercice 2015 et non approuvés par l'assemblée générale 165
8.2 Conventions et engagements de l'exercice 2015 approuvés par l'assemblée générale (*cf.* chapitre 8, pages 292 et 293) 165
8.3 Conventions et engagements contractés au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale (*cf.* chapitre 8, pages 311 à 313) 166

9. Contrôle interne et gestion des risques 167

9.1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques 167
9.2 Organisation et pilotage : les acteurs clés du Contrôle Interne 167
9.3 Diffusion de l'information : référentiels et instructions 169
9.4 Recensement et gestion des risques 170
9.5 Activités de contrôle 171
9.6 Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés 173
9.7 Rapport des commissaires aux comptes sur le Rapport du Président sur le contrôle interne 174

10. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF 175

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.

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, le conseil d'administration du 6 mai 2014 a confirmé la décision d'unification des fonctions de Président et de Directeur général compte tenu :

- de la composition du conseil qui notamment comprend plus de 70 % 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.

Le conseil d'administration du 21 avril 2015 a à nouveau confirmé cette décision en raison notamment du bon fonctionnement de la gouvernance qui a été souligné à l'occasion de l'autoévaluation du conseil conduite fin 2014, et de la grande transparence du Président Directeur général à l'égard du conseil.

La société applique le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Les quelques points sur lesquels elle s'écarte des recommandations dudit code sont exposés ci-après (*cf.* paragraphe 10).

Ce code est consultable sur le site Internet www.medef.fr.

1. Le conseil d'administration

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

1.1 Composition du conseil d'administration (au 31 décembre 2015)

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 Schneider Electric.

La durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans renouvelables. 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 2015, de 16 administrateurs et d'un censeur, Mme Cécile Cabanis.

Administrateur	Date de première entrée en fonction	Date d'expiration du mandat actuel	Indépendant au sens des critères AFEP/MEDEF
M. Jean-Pascal Tricoire *Président*	2013	2017	NON (exerce des fonctions exécutives à la tête du Groupe)
M. Léo Apotheker *Vice-président administrateur référent indépendant*	2007	2016	OUI
Mme Betsy Atkins	2011	2019	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	2019	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	2017	NON (membre du conseil depuis plus de 12 ans)
Mme Lone Fønss Schrøder	2014	2018	OUI
M. Gregory Spierkel	2015	2019	OUI
M. Richard Thoman	2007	2016	OUI

L'âge moyen des administrateurs est de 61,5 ans.

Huit administrateurs, soit 50 % des administrateurs, sont d'origine ou de nationalité non française (allemande : M. Apotheker qui a également la nationalité française ; américaine : Mmes Atkins et Knoll et M Thoman ; américano-coréenne : M. Kim ; canadienne : M. Spierkel ; 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 gouvernance et des rémunérations, un point de son ordre du jour à la qualification de ses membres au regard des critères d'indépendance. En ce qui concerne plus spécifiquement l'indépendance au regard des relations d'affaires, le conseil à relevé que compte tenu (i) de la nature des activités de Schneider Electric et de celle des sociétés dans lesquelles les membres du conseil d'administration exercent des mandats ou fonctions, (ii) des montants tant unitaires que globaux des opérations réalisées ou susceptibles d'être réalisées entre Schneider Electric et ces sociétés qui sont conclues à prix de marché et ne sont en aucune mesure d'un niveau susceptible d'être évoqué au conseil d'administration, les relations d'affaires existantes entre Schneider Electric et les sociétés au sein desquelles les membres du conseil d'administration exercent des mandats ou fonctions ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance de ces derniers, en effet, s'il en existe, elles sont conclues à prix de marché et leurs montants sont absolument non significatifs pour chaque partie, en particulier au regard des tailles respectives des groupe concernés.

Au 31 décembre 2015, sur les 16 administrateurs, 11 sont indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Il s'agit de M. Léo Apotheker, de Mme Betsy Atkins, de MM. Xavier Fontanet, Noël Forgeard, Antoine Gosset-Grainville et Jeong Kim, de Mmes Linda Knoll, Cathy Kopp et Lone Fønss Schrøder et de MM. Gregory Spierkel et Richard Thoman.

Outre M. Jean-Pascal Tricoire, qui exerce des fonctions exécutives et 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, est donc de 74 %.

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 par le secrétariat du conseil d'administration.

En 2015, l'autoévaluation a été réalisée à partir d'un questionnaire détaillé dont les réponses ont été recueillies au cours d'entretiens, menés entre octobre et décembre 2015, avec chacun des administrateurs. 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 février 2016 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 administrateurs ont souligné la très grande transparence du management, l'ouverture des débats et le remarquable « fit » entre les membres du conseil.

Concernant les points d'amélioration dégagés à l'issue de l'autoévaluation 2014, le conseil d'administration a relevé que les travaux du conseil, qui étaient déjà jugés de très grande qualité, s'étaient encore améliorés par le biais d'un meilleur *reporting* des comités au conseil d'administration, permettant à celui-ci d'approfondir plus encore sa réflexion. Les administrateurs ont également noté que M. Apotheker, qui a été nommé Vice-président administrateur référent indépendant le 6 mai 2014, avait, au cours de l'année 2015, pris la pleine mesure de ses fonctions et qu'il faisait un excellent travail de liaison entre le Président et les administrateurs. La cohésion du conseil et son efficacité s'en sont ainsi trouvées renforcées.

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

Cependant des progrès peuvent être encore faits et sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations le conseil d'administration a retenu qu'ils passeront notamment par :

- la poursuite de la politique de « régénération » du conseil d'administration ;
- une révision de l'articulation des travaux du comité stratégie avec ceux du conseil d'administration ;
- une information plus complète du conseil sur l'environnement concurrentiel et son évolution.

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

Sept mandats d'administrateurs parviennent à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2016, à savoir ceux de MM. Apotheker, Fontanet, Forgeard, Gosset-Grainville, Kissling, Lachmann et Thoman.

Le conseil d'administration du 16 février 2016 a pris acte des décisions de MM. Noël Forgeard, Henri Lachmann et Richard Thoman de ne pas demander le renouvellement de leurs mandats. Il a pris également acte de la démission de M. Jeong Kim avec effet à l'issue de l'assemblée générale 2016 et de celle de Mme Lone Fønss Schrøder.

Il propose à l'assemblée générale du 25 avril 2016 de nommer administrateur Mme Cécile Cabanis et M. Fred Kindle et de renouveler les mandats de MM. Léo Apotheker, Xavier Fontanet, Antoine Gosset Grainville et Willy Kissling. Ainsi, si l'assemblée générale approuve les propositions qui lui sont faites :

(i) Mme Cécile Cabanis, qui a été nommée censeur par le conseil d'administration avec effet au 28 octobre 2015, sera nommée administrateur pour un mandat de quatre ans. Elle aura la qualité d'administrateur indépendant. Mme Cabanis, 44 ans, qui est directrice financière de Danone apportera au conseil sa parfaite maitrise des matières financières, sa connaissance des technologies marketing et son expérience, tant en France qu'à l'étranger au sein d'un groupe international. Mme Cabanis rejoindra le comité d'audit et des risques ;

(ii) M. Fred Kindle, qui a été nommé censeur avec effet au 16 février 2016, sera nommé administrateur pour un mandat de quatre ans. Il aura la qualité d'administrateur indépendant. Ancien CEO d'ABB, et aujourd'hui *senior advisor* du fonds de *private equity* Clayton Dubilier Rice, M. Kindle apportera au conseil sa connaissance approfondie des activités et des marchés du Groupe, son expérience internationale et sa forte expertise opérationnelle et financière. M. Kindle sera membre du comité d'audit et des risques.

Le conseil ainsi renouvelé aura :

- 13 membres ;
- un taux d'administrateurs indépendants de 75 % (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 qui sera porté à 38 % avant d'atteindre au moins 40 % en 2017 % ; et
- une composition équilibrée entre les administrateurs d'origine française (54 %) et les administrateurs d'origine non française (46 %).

1.3 Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2015

Président du conseil d'administration et Directeur général

M. Jean-Pascal Tricoire

Âge : 52 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

239 362 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2013/Fin de mandat : 2017

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 : 62 ans

Adresse professionnelle :
Flat A, 15 Eaton Square
London SW1W 9DD - England

2 038 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2007/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  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 P2 Energy Solutions (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 *and President* 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 gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

Mme Betsy Atkins*

Âge : 62 ans

Adresse professionnelle :
BAJACORP10 Edgewater Drive,
Ste 10ACoral Gables, FL 33133, États-Unis

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2019

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du comité stratégie.

  – Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

  Présidente du comité des rémunérations et membre du conseil d'administration de **Polycom Inc.** (États-Unis) ; membre du conseil d'administration de Volvo Cars AB (Suède) (depuis janvier 2016) ; membre du conseil d'administration de **HD Supply Holdings, Inc.** (États-Unis) ; Présidente du comité consultatif de SAP, membre du comité d'audit et membre du conseil d'administration de **SL GREEN REALTY CORP** (États-Unis).

  – 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 général de Clear Standards, Inc. (États-Unis), Président du comité de gouvernance et membre du conseil d'administration de **Darden** (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 : 67 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 :

  Administrateur de **Schneider Electric SE** et Président du comité stratégie.

  – 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 (Association nationale des sociétés par actions).

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

M. Noël Forgeard*

Âge : 69 ans

Adresse professionnelle :
Financière de Courcelles
63, avenue Franklin-D.-Roosevelt
75008 Paris

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2005/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Administrateur de **Schneider Electric SE,** membre du comité d'audit et des risques et membre du comité stratégie.

  – Autres mandats ou fonctions :

  Partenaire Associé, Financière de Courcelles SA ; Membre du comité de France Galop ; Président du conseil de surveillance d'Ascometal SA.

- 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) ; Associé Senior Arjil SAS ; administrateur du Groupement d'intérêt économique PMU.

Expérience et expertise

Ancien élève de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris, Noël Forgeard, après un début de carrière dans l'Administration, a intégré la Compagnie française des aciers spéciaux, filiale d'Usinor. En 1986, il rejoint M. Jacques Chirac comme Conseiller à l'Industrie. En 1987, il entre au groupe Lagardère pour diriger les branches Défense et Espace de **Matra**. Cinq ans plus tard, il devient Président Directeur général de Matra Haute Technologie et co-Directeur général du groupe **Lagardère**. En 1998, il est nommé administrateur gérant du GIE Airbus-Industrie, puis en 2000, CEO d'Airbus SAS (société intégrée Airbus), enfin du 1er juillet 2005 au 1er juillet 2006, co-Président Exécutif d'EADS. En 2015, il rejoint la Financière de Courcelles (FdC) en tant que partenaire associé.

M. Antoine Gosset-Grainville*

Âge : 49 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 :

  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.**

  – Autre 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**.

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 : 44 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric Industries SAS
2, chemin des Sources
38240 Meylan

5 478 [1] actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2012/Fin de mandat : 2017

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du comité des ressources humaines & 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 ; membre du conseil d'administration du Cercle éthique des affaires (CEA).

- 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 : 55 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 : 2019

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  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 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) ; membre du conseil d'administration de Washington 2024 (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 KAIST et de la Nuclear Threat Initiative. Il fait partie de la National Academy of Engineering et du Washington Chamber of Commerce Business Hall of Fame. 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.
(1) En direct ou par le biais de FCPE.
** Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

M. Willy R. Kissling

Âge : 71 ans

Adresse professionnelle :
Poststrasse n° 4 BP
8808 Pfaeffikon, Suisse

2 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 12 décembre 2001/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du comité de gouvernance et des rémunérations et du comité des ressources humaines & 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 d'Oerlikon Bührle Ltd, devenue OC Oerlikon Corp.), matériaux de construction (Holcim Ltd, Cement, Forbo Ltd Floring, Rigips Gmbh Gypsum), emballage (Président de SIG Ltd) et logistique (acquises auprès de Kühne&Nagel Ltd). De plus, Willy R. Kissling a été membre de plusieurs conseils de surveillance dont Pratt & Whitney et Booz Allen Hamilton.

Après un début de carrière chez Amiantus Corporation, il rejoint en 1978 le groupe Rigips (fabricant de plaques de plâtre) dont il devient membre du Comité Exécutif en 1981, puis Président. De 1987 à 1996, il est Président Directeur général de Landis & Gyr Corporation, société spécialisée dans les services, systèmes et équipements pour la gestion des bâtiments, des entreprises d'électricité et des moyens de paiement pour les opérateurs de téléphonie publiphones. En 1998, il rejoint Oertikon Bührle Holding AG (aujourd'hui OC Oerlikon Corp.) en tant que Président du conseil d'administration, fonction qu'il occupera jusqu'en 2005.

Mme Linda Knoll*

Âge : 55 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 :

  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

Linda Knoll est titulaire d'un *Bachelor of Science in Business Administration* de l'Université de Central Michigan. 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 Parts & Services, parallèlement à ses fonctions de Directeur général des Ressources Humaines.

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 : 66 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 :

  Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du comité des ressources humaines & 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 est Présidente de la commission sociale du Groupement des professions de service au MEDEF jusqu'en 2009. Elle est chef de file de la négociation interprofessionnelle sur la diversité au MEDEF en 2006, et sur la modernisation du marché du travail en 2007.

M. Gérard de La Martinière

Âge : 72 ans

Adresse professionnelle :
18, allée du Cloître
78170 La Celle-Saint-Cloud

6 856 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 1998/Fin de mandat : 2017

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Administrateur de **Schneider Electric SE** et Président du comité d'audit et des risques.

  – Autres mandats ou fonctions :

  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 :

  Administrateur d'**Air Liquide** ; administrateur de la société par action simplifiée Standard & Poor's Credit Market Services France ; membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA.**

Expérience et expertise

Ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration, Gérard de La Martinière occupe plusieurs postes au ministère des Finances puis devient Secrétaire général de la Commission des Opérations de Bourse et Directeur général de la Société des Bourses françaises ; il rejoint en 1989 le groupe AXA dont il est nommé Directeur général des Holdings et Fonctions centrales en 1993, membre du directoire en 1997 et Directeur général Finance, Contrôle et Stratégie en 2000. Il quitte le groupe AXA en 2003 pour devenir Président de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA), fonction qu'il a exercée jusqu'en octobre 2008.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
* *Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

M. Henri Lachmann

Âge : 77 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

108 940 (1) actions Schneider Electric SE

Première nomination : 1996/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Administrateur de **Schneider Electric SE** et Président du comité des ressources humaines & RSE.

  – Autres mandats ou fonction dans une société cotée :

  Vice-président d'honneur du conseil de surveillance de **Vivendi** ; membre du conseil de surveillance du groupe **XPO Logistics** ; 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 ; administrateur de Planet Finance et Fondation Entreprendre ; Président du conseil consultatif des Campus d'Excellence au Commissariat Général à l'Investissement (Grand Emprunt).

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  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 ; 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.

Mme Lone Fønss Schrøder*

Âge : 55 ans

Adresse professionnelle :
Klosterrisvej
63100 Hornbæk, Danemark

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2014/Fin de mandat : 2018

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Administrateur de **Schneider Electric SE** et membre du comité d'audit et des risques.

  – Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

  Vice-président du conseil d'administration d'**Akastor** (Norvège) ; 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 administrateur de Volvo Cars (Suède).

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  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

Lone Fønss Schrøder, 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.

Nota : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.
(1) En direct ou par le biais de FCPE.
** Administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.*

M. Gregory Spierkel

Âge : 58 ans

Adresse professionnelle :
325 Weymouth Place,
Newport Beach, Californie, États-Unis

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : Octobre 2014/Fin de mandat : 2019

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Administrateur de Schneider Electric SE ; membre du comité de gouvernance et des rémunérations et du comité stratégie.

  – Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

    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).

  – Autre mandat ou fonction :

    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

Gregory 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 cinq 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, dégageant 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.

M. G. Richard Thoman*

Âge : 71 ans

Adresse professionnelle :
Corporate Perspectives, LLC
485 Park Avenue
New York NY 10022, États-Unis

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2007/Fin de mandat : 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  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 (CEIBS).

- 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), M. 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.

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.*

Censeurs

Mme Cécile Cabanis*

Âge : 44 ans

Adresse professionnelle :
17, boulevard Haussmann
75009 Paris

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : Octobre 2015/
Fin de mandat : avril 2016

Mandats et autres fonctions

- En cours :

  Censeur de **Schneider Electric SE**

  – Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

  Directrice Générale Finance et membre du Comité Exécutif de **Danone**.

  – Autres mandats ou fonctions :

  Administrateur de Danone Russia ; Danone Industria ; Danone CIS Holdings B.V. ; Danone Djurdjura ; administrateur du Fonds Danone pour l'Écosystème.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Administrateur de Produits Laitiers Frais Iberia ; Danone SA ; Danone Chiquita Fruits ; Compagnie Gervais Danone ; Dan Trade ; Danone Sp. z.o.o. ; membre du conseil de surveillance de Toeca International Company B.V.

Expérience et expertise

Ingénieure diplômée d'Agro Paris Grignon, Cécile Cabanis a débuté sa carrière en 1995 chez L'Oréal en Afrique du Sud, où elle a occupé les fonctions de responsable logistique, responsable du contrôle de gestion, puis en France comme auditeur interne. En 2000, elle est ensuite Directrice déléguée à la Direction Fusions-Acquisitions du groupe France Télécom. En 2004, elle rejoint Danone comme Directrice *Corporate* Finances. En 2005, elle est nommée Directrice du Développement de Danone, puis en 2008, Directrice Finances Produits Laitiers Frais de la région Europe de l'Ouest. En septembre 2010, Mme Cabanis est nommée Directrice Finances Produits Laitiers Frais. Depuis janvier 2015, elle est Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de Danone.

Président d'honneur

M. Didier Pineau-Valencienne

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.*

2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

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

2.1 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, sur la base d'un ordre du jour qu'il fixe ;
- 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 du 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.

2.2 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 des 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 307 à 313 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 ;
- 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 ;
- rend compte au Président des conclusions des « sessions exécutives » ;
- 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 313. Le rapport des missions qu'il a effectuées en 2015 dans le cadre de ses fonctions figure en page 306.

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.

2.3 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 ont accès, *via* un site sécurisé qui leur est dédié, en principe, 10 jours avant toute réunion du conseil, à l'ordre du jour de la réunion ainsi qu'au projet de procès-verbal de la réunion précédente et, quatre à cinq jours avant, au 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 leurs domaines 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 qui les tient informés sur la vie du Groupe, l'environnement concurrentiel et l'évolution du consensus et des retours des investisseurs. Ils sont également destinataires 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, à l'occasion du conseil stratégie, une session de *one to one* entre les administrateurs et les membres du Comité Exécutif.

Il est également prévu des dîners du conseil d'administration qui sont des occasions de rencontre avec des investisseurs, des clients, des distributeurs, …. Elles permettent au conseil d'avoir connaissance de regards extérieurs sur le Groupe et d'approfondir sa perception de l'évolution de son environnement.

Pour les nouveaux administrateurs, des programmes de formation et d'information sur la stratégie et les métiers du Groupe sont organisés. Ils sont définis au cas par cas. Cependant, ils comprennent généralement une session de travail avec le Directeur de la Stratégie, des rencontres avec des membres du Comité Exécutif et des visites de sites particulièrement illustratifs des activités de Schneider Electric.

En outre, à la demande du conseil d'administration sont organisées des sessions de formation/information sur des sujets sur lesquels le conseil souhaite avoir une vision d'ensemble des réalisations du Groupe. Ces sessions, d'une demi-journée, pour lesquelles le taux de participation est très élevé, sont animées par les membres du Comité Exécutif concernés ; le Président Directeur général n'y assiste pas nécessairement. Elles permettent aux administrateurs de rencontrer non seulement les membres du Comité Exécutif en charge des sujets présentés, mais aussi des membres de leurs équipes. En 2015, trois sessions ont été ainsi organisées. Elles ont porté sur les politiques Ressources Humaines, RSE et IT/cyber-sécurité de Schneider Electric.

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 d'administration a tenu neuf réunions en 2015, d'une durée moyenne de six heures, avec un taux moyen de participation des administrateurs de 86 %. Il a consacré l'essentiel de ses travaux au gouvernement d'entreprise, à la stratégie et à 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.

3.1 Gouvernement d'entreprise

Le conseil d'administration, selon les sujets, sur le Rapport du comité de gouvernance et des rémunérations, du comité des ressources humaines & RSE ou du comité d'audit et des risques, a :

- délibéré de sa composition et de celle de ses comités et de l'application du principe d'une représentation équilibrée des hommes et des femmes.

  Dans ce cadre, il a poursuivi son travail de « régénération » de sa composition, avec l'objectif d'accroître son internationalisation et sa féminisation, de faire entrer des compétences nouvelles (notamment digitalisation, technologie et marketing) et de procéder à son rajeunissement, tout en gardant la perspective d'avoir à terme un format plus resserré.

  Il a ainsi proposé à l'assemblée générale du 21 avril de nommer administrateur M. Gregory Spierkel, qui était entré au conseil comme censeur en octobre 2014, en raison de son expérience de l'international, de son expertise en matière de *supply chain* dans un environnement digital et de sa très bonne connaissance des technologies de l'information. Il a également proposé de renouveler les mandats qui arrivaient à expiration. Il s'agissait des mandats de :

  - Mme Atkins, dont le renouvellement était demandé en raison de sa parfaite connaissance des États-Unis, du secteur technologique, de l'industrie et des métiers du Groupe,
  - M. Jeong Kim qui outre sa nationalité américaine et ses origines coréennes apporte au conseil sa très bonne connaissance des technologies et des problématiques de R&D. M. Kim a été Directeur des Bell Lab,
  - M. Gérard de La Martinière, qui apporte au conseil, et au comité d'audit et des risques dont il assure la présidence ses compétences reconnues en matière financière et comptable et sa parfaite connaissance de l'environnement réglementaire.

  Le conseil d'administration a également décidé de nommer censeurs, en attendant de pouvoir proposer à l'assemblée générale leurs nominations comme administrateurs, Mme Cécile Cabanis (avec effet à octobre 2015) et M. Fred Kindle (avec effet à février 2016). Ces nominations remplissent chacune plusieurs des objectifs que s'est fixés le conseil d'administration : féminisation et rajeunissement en ce qui concerne Mme Cabanis et internationalisation et rajeunissement s'agissant de M. Kindle. En outre, l'arrivée de Mme Cabanis s'inscrit dans la perspective de la succession du Président du comité d'audit, M. Gérard de La Martinière, qui ne peux plus être qualifié d'administrateur indépendant en raison de son ancienneté au conseil et dont le mandat arrivera à expiration en 2017. Mme Cabanis renforcera les compétences du conseil en matière financière et comptable. La parfaite connaissance de M. Kindle, ancien CEO d'ABB, des secteurs industriels dans lesquels évolue Schneider Electric, sera un atout précieux pour le Groupe notamment dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie.

  Le conseil d'administration s'est également interrogé sur la composition de ses comités. Il a procédé au renforcement du comité de gouvernance et des rémunérations en y faisant entrer M. Spierkel et Mme Linda Knoll qui continuent de faire partie respectivement du comité stratégie et du comité des ressources humaines & RSE ;
- délibéré du maintien de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général (*cf. supra* p126) ;
- délibéré du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de l'une de ses « sessions exécutives » ;
- procédé à son autoévaluation. Celle-ci a été réalisée avec le concours du secrétariat du conseil d'administration sur la base d'entretiens individuels. Les conclusions de cette évaluation ont été présentées et discutées, sur le Rapport du comité de gouvernance et des rémunérations, lors du conseil d'administration du 16 février 2016 ;
- décidé la suppression de la retraite chapeau (article 39) dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux *cf.* p. 152 ;
- arrêté les règles relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (fixation du niveau d'atteinte de leurs objectifs personnels 2014 et détermination des règles relatives à leur rémunération 2015 : part fixe, part variable, rémunération complémentaire 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.* p. 151 ;
- été informé de l'évolution de la rémunération des membres du Comité Exécutif ;
- été informé des diligences menées par le comité des ressources humaines & RSE sur le plan de succession des membres du Comité Exécutif ;
- décidé de la mise en place du plan d'intéressement long terme 2015. Il a ainsi notamment arrêté la liste des bénéficiaires (dont font partie les dirigeants mandataires sociaux) et fixé les attributions individuelles ainsi que les conditions de performance *cf.* p. 156 ;
- validé le calcul du niveau d'atteinte des critères de performance applicables aux plans d'actions de performance n°s 15 à 16 *bis* ;
- décidé des augmentations de capital réservées aux salariés *cf.* p 281 ;
- a 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.

Le conseil d'administration a tenu en 2015 deux « sessions exécutives » au cours desquelles les membres du conseil d'administration ont échangé sur : le projet de rapprochement avec AVEVA, la stratégie, le plan de succession du Président, le fonctionnement de la Direction Générale du Groupe, la composition du Comité Exécutif, le fonctionnement du conseil d'administration.

En outre, le conseil a délibéré de la rémunération du Président Directeur général et du Directeur général délégué hors la présence des intéressés.

3.2 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 de deux journées spécifiquement dédiée au sujet. Cette réunion qui s'est tenue à Boston en juin 2015 a été suivie le lendemain d'une journée sur le site Schneider Electric d'Andover consacrée à une session d'entretiens *one to one* entre les administrateurs et les membres du Comité Exécutif et à une visite des laboratoires, et le surlendemain d'une visite des laboratoires du Massachusetts Institute of Technology, MIT.

En outre, le conseil a suivi, tout au long de l'année, l'évolution des négociations sur le projet de rapprochement avec la société britannique AVEVA, qui n'a finalement pas vu le jour.

Il a également suivi la mise en œuvre de la politique des désengagements ciblés aux frontières des cœurs de métier du Groupe. Il a ainsi autorisé la cession de Juno Lighting Group et été informé des autres cessions d'activités réalisées au cours de l'exercice.

De plus, il a entendu les Rapports du Président du comité stratégie sur les travaux de ce comité qui s'est réuni trois fois dans l'année. Il a été informé des mouvements et des évolutions des concurrents de Schneider Electric.

3.3 Activité et résultats

Sur le Rapport du comité d'audit et des risques, le conseil d'administration a revu et débattu des engagements financiers du nouveau programme d'entreprise « *Schneider is On* ».

Il a pris connaissance des objectifs 2015 du Groupe.

Il 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 la marche des affaires.

Le conseil d'administration du 18 février 2015, sur les Rapports du comité d'audit et des risques et des commissaires aux comptes, présents à sa réunion, a examiné et arrêté les comptes annuels de l'exercice 2014. Il a décidé de proposer à l'assemblée générale de fixer le dividende à 1,92 euro par action. De la même façon, il a, le 28 juillet 2015, examiné et approuvé les comptes du premier semestre 2015.

Le conseil d'administration a, sur le Rapport du comité d'audit et des risques, été informé et 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 (couverture des risques par les assurances, les risques fournisseurs).

Il a également revu les conclusions du comité d'audit et des risques à la suite de ses diligences menées notamment sur :

- le pilotage de la R&D au sein du Groupe ;
- le déploiement de la politique achats dans le cadre de la « *global supply chain* » ;
- l'intégration d'Invensys et de Samara ElectroShield ;
- les process en place au sein du Groupe destinés à assurer le déploiement des *Principes de responsabilité* et la prévention de la fraude ;
- l'initiative « *I Simplify* » du nouveau programme d'entreprise ;
- les conditions dans lesquelles étaient réalisés les projets au sein du Groupe.

Le conseil d'administration sur la recommandation du comité d'audit et des risques a décidé de proposer à l'assemblée générale 2016 le renouvellement (pour une durée de six ans) des mandats de commissaire aux comptes des cabinets ERNST & YOUNG et autres, et MAZARS qui arrivent a échéance en 2016.

Le conseil d'administration a également suivi la réalisation du programme de rachat d'actions et la gestion de la dette.

3.4 Assemblée générale des actionnaires

Le conseil d'administration a arrêté l'ordre du jour et les projets de résolutions de l'assemblée générale des actionnaires 2015, ainsi que son rapport à l'assemblée. Il a pris connaissance des rapports des *proxy-advisors*. Il a été informé des positions exprimées par les actionnaires rencontrés dans le cadre de la préparation de l'assemblée générale. Il a arrêté les réponses aux questions écrites.

Les administrateurs étaient presque tous présents à l'assemblée (14/15). Celle-ci a approuvé la totalité des résolutions qui lui étaient présentées dont celles relatives à la composition du conseil d'administration, au « *Say on Pay* », aux incidences de la suppression de la retraite chapeau (article 39) des dirigeants mandataires sociaux sur leurs statuts et au renouvellement des autorisations financières.

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 et 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 des rémunérations pour souligner que son domaine de compétences porte sur les questions relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux. Ces questions étaient précédemment dévolues au comité des rémunérations, ressources humaines & RSE, lequel est donc 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 sont après approbation transmis à l'ensemble des membres du conseil d'administration. Les secrétaires des comités sont membres des équipes dirigeantes du Groupe et spécialistes des sujets de compétence de chacun des comités.

4.1 Comité d'audit et des risques

La composition, le fonctionnement et les missions du comité d'audit et des risques sont conformes aux recommandations du rapport final sur le comité d'audit publié par l'AMF en juillet 2010.

Composition en 2015

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité d'audit et des risques est composé de trois membres au moins. Les deux tiers de ses membres doivent être indépendants et au moins un de ses membres doit avoir une parfaite compréhension des normes comptables, une expérience pratique de l'établissement des comptes et de l'application des normes comptables en vigueur.

Le comité d'audit est composé de quatre membres : MM. Gérard de La Martinière, Président, Noël Forgeard et Antoine Gosset-Grainville et Mme Lone Fønss Schrøder. 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 132 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 2015, 75 % d'administrateurs indépendants.

Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président ou à la demande du Président Directeur Général. Il tient au moins cinq réunions dans l'année.

Il peut convier à ses réunions toute personne qu'il souhaite entendre. Les commissaires aux comptes assistent aux réunions consacrées à l'examen des comptes et en fonction de l'ordre du jour à tout ou partie des autres réunions. Il peut, en outre, se faire communiquer par le Directeur général les documents qu'il estime utiles. Il peut demander des études à des consultants externes.

Le Directeur général délégué en charge des finances est l'interlocuteur du comité d'audit et des risques.

Le Directeur de l'Audit Interne est secrétaire du comité d'audit et des risques.

Missions

Le comité d'audit et des risques, qui constitue un des éléments de l'architecture du contrôle interne du Groupe, a pour missions de préparer les travaux du conseil d'administration, de lui faire des recommandations et d'émettre des avis dans les domaines financiers, comptables et du contrôle des risques. Ainsi :

- il prépare l'arrêté par le conseil d'administration des comptes annuels et semestriels, notamment :
  - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe, et du respect des règles relatives au périmètre de consolidation,

- il examine le périmètre de consolidation, les risques et engagements hors bilan, ainsi que la situation financière et la situation de trésorerie,
- il examine le processus d'élaboration de l'information financière ;

- il examine le projet de Rapport Annuel valant Document de Référence et prend connaissance, le cas échéant, des observations de l'AMF sur ce dernier, ainsi que des rapports sur les comptes semestriels et des principaux autres documents d'information financière ;
- il propose le renouvellement ou la nomination de nouveaux commissaires aux comptes ;
- il assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes notamment en examinant le plan d'audit externe et les résultats des vérifications des commissaires aux comptes ;
- il s'assure de leur indépendance, notamment à l'occasion de l'examen des honoraires versés par le Groupe à leur cabinet ou leur réseau, et par l'approbation préalable des missions n'entrant pas dans le strict cadre du contrôle légal des comptes ;
- il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À cet effet :
  - il examine l'organisation et les moyens de l'audit interne, ainsi que son programme de travail annuel. Il reçoit trimestriellement la synthèse des rapports produits à l'issue des audits effectués,
  - il examine la cartographie des risques opérationnels et son évolution d'une année sur l'autre. Il s'assure de l'existence de dispositifs destinés à les prévenir ou les minimiser,
  - il examine l'optimisation de la couverture des risques,
  - il examine le dispositif de contrôle interne du Groupe et prend connaissance du résultat du *self assesment* des entités au regard du contrôle interne. Il s'assure de l'existence d'un processus d'identification et de traitement des anomalies ;
- il prend connaissance du projet du Rapport du Président sur le contrôle interne ;
- il examine les règles de bonne conduite en matière notamment de concurrence ou d'éthique et les dispositifs mis en place pour assurer leur diffusion et leur application.

Le comité d'audit et des risques examine les propositions de distribution ainsi que le montant des autorisations financières soumises à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Le comité d'audit et des risques examine toute question financière, comptable, ou relevant de la maîtrise des risques, qui lui est soumise par le conseil d'administration.

Le comité d'audit et des risques présente au conseil le résultat de ses missions et des suites que le comité propose de leur donner. Le Président du comité d'audit informe sans délai le Président et le Vice-président administrateur référent indépendant de toute difficulté rencontrée.

Activité en 2015

En 2015, le comité d'audit et des risques a tenu cinq réunions. La durée moyenne des réunions a été de 3 h 45 et le taux de participation des membres du comité de 95 %.

Le Directeur général délégué en charge des finances, des membres de la Direction Financière et le Directeur de l'Audit Interne, ainsi que les commissaires aux comptes ont assisté à tout ou partie de ces réunions. Le comité a également entendu des dirigeants opérationnels. Conformément aux dispositions du Code AFEP/MEDEF, le Président Directeur général en principe n'assiste pas aux réunions du comité.

Les sujets abordés par le comité ont été les suivants :

1) comptes et information financière :
   - examen des comptes annuels et semestriels et des rapports sur les comptes,
   - revue des *goodwills,* de la situation fiscale du Groupe, des provisions et des engagements de retraites ou assimilés,
   - examen des supports de la communication financière sur les comptes annuels et semestriels,
   - revue du périmètre de consolidation du Groupe ,
   - revue des engagements de pension ;
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 2016/1er trimestre 2017 établi en conséquence,
   - suivi de la réalisation du plan de travail de l'audit interne 2015/1er trimestre 2016 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 (prix, respect des règles éthiques, rupture des approvisionnements…),
   - revue de la couverture des risques par les assurances,
   - revue des risques industriels (sécurité des personnes et des biens, processus de validation des investissements industriels, implantation *versus* marchés, plans de continuité de l'activité, risque social),
   - revue des objectifs du programme « *I simplify* » et point sur la réorganisation de la fonction marketing dans le cadre de ce programme,
   - revue du risque Solutions,
   - revue du risque Technologie (veille et rupture technologique),
   - point sur le suivi de la normalisation (veille et capacité à influencer),
   - point sur l'intégration et la 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,
   - proposition sur le renouvellement/la nomination des commissaires aux comptes à l'échéance des mandats en cours ;
4) gouvernement d'entreprise :
   - proposition pour le dividende versé en 2015,
   - 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 21 avril 2015.

Le comité a rendu compte de ses travaux se rapportant à l'exercice 2015 aux réunions du conseil des 18 février, 29 & 30 juin, 29 juillet, 28 octobre et 9 décembre 2015.

4.2 Comité de gouvernance et des rémunérations

Composition en 2015

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 est composé de cinq membres : MM. Léo Apotheker, Président, et Willy Kissling, Mme Linda Knoll (nommée en décembre 2015), MM. Grégory Spierkel (nommé en juin 2015) et Rick Thoman.

Le comité de gouvernance et des rémunérations, présidé par un administrateur indépendant, comprend, au 31 décembre 2015, 80 % 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 2015

Le comité qui s'est réuni sept fois en 2015 a établi des propositions pour le conseil sur :

- la composition du conseil d'administration et de ses comités ;
- la qualification des membres du conseil au regard des critères d'indépendance ;
- la poursuite de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (montant et structure de la rémunération 2015, objectifs 2015 et niveau d'atteinte des objectifs 2014) et l'attribution à ces derniers d'actions de performance dans le cadre du plan d'intéressement long terme ;
- la suppression de la retraite chapeau (article 39) dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux et l'adaptation en conséquence de leurs rémunérations et de leurs statuts ;
- le fonctionnement du conseil d'administration (règles sur la participation à distance …) ;
- la présentation du *Say on Pay* à l'assemblée générale des actionnaires.

Le comité a également fait rapport au conseil notamment de sa revue du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Le comité a aussi fait rapport au conseil de ses diligences concernant notamment :

- le projet de Rapport du Président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'évolution de l'environnement législatif et réglementaire.

En outre, le comité s'est réuni conjointement avec le comité des ressources humaines & RSE pour revoir et faire des propositions au conseil d'administration sur l'évolution des plans d'intéressement long terme.

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 18 février, 21 avril, 29 & 30 juin, 28 juillet, 28 octobre et 9 décembre 2015.

4.3 Comité des ressources humaines & RSE

Composition en 2015

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité des ressources humaines & RSE est composé de trois membres au moins.

Le comité est composé de cinq membres : M. Henri Lachmann Président, Mme Magali Herbaut, M. Willy Kissling et Mmes Linda Knoll et Cathy Kopp.

Le comité des ressources humaines & RSE comprend, au 31 décembre 2015, 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 2015

Le comité qui s'est réuni trois fois en 2015, tous ses membres étant présents, a établi des propositions pour le conseil d'administration :

- sur le plan annuel d'intéressement long terme 2015 et plus particulièrement sur la mise en place du plan annuel d'actions de performance ;
- sur la réalisation en 2016 d'une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe (Wesop 2016).

Le comité a également fait rapport au conseil de ses diligences concernant notamment :

- la revue de la rémunération des membres du Comité Exécutif ;
- la revue de la performance des membres du Comité Exécutif ;
- la revue des plans de succession des membres du Comité Exécutif ;
- la politique d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- le bilan du plan mondial d'actionnariat salarié 2015 ;
- le rapport d'étonnement présenté par M. Olivier Blum à l'issue de ses premiers mois comme Directeur général – Ressources Humaines globales.

En outre, le comité s'est réuni conjointement avec le comité de gouvernance et des rémunérations pour revoir et faire des propositions au conseil d'administration sur l'évolution des plans d'intéressement long terme.

Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil des 18 février, 28 octobre et 9 décembre 2015.

4.4 Comité stratégie

Composition en 2015

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité stratégie est composé de trois membres au moins.

Le comité est composé de six membres : MM. Xavier Fontanet Président, Léo Apotheker, Mme Betsy Atkins, MM. Noël Forgeard, Jeong Kim et Gregory Spierkel.

Le comité stratégie comprend, au 31 décembre 2015, 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 2015

Le comité s'est réuni trois fois en 2015. La durée moyenne de ses réunions est de deux heures environ. Le comité a consacré ses travaux notamment à :

- la préparation des journées stratégie du conseil d'administration qui se sont tenues à Boston en juin ;
- l'étude de l'environnement concurrentiel du Groupe et de son évolution ;
- la revue des résultats des diligences conduites dans le cadre du projet de rapprochement avec AVEVA ;
- l'impact potentiel sur le Groupe des changements macro-économiques tels que la situation du secteur pétrolier ;
- revue des enjeux stratégiques auxquels certaines des activités du Groupe sont confrontées.

Le taux de participation des administrateurs membres du comité a été de 94 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil des 18 février, 21 avril et 28 octobre 2015.

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 21 avril 2015, 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 126.

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 : 48 ans

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

47 155[1] actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2013.

Mandats et autres fonctions

- En cours actuellement :

  Directeur général délégué de **Schneider Electric SE** ; administrateur de **Sodexo** (janvier 2016), Schneider Electric Industries SAS, Schneider Electric USA, Schneider Electric (China) Co. Ltd, Samos Acquisition Company Ltd, Schneider Electric Holdings Inc., Invensys Ltd ; Innovista Sensors Topco Ltd ; membre du conseil de surveillance de Custom Sensors & Technologies SAS, représentant de Schneider Electric Industries SAS au conseil de surveillance de Schneider Electric Energy Acces ; membre du comité d'orientation d'Aster Capital Partners.

- Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés :

  Membre du directoire de Schneider Electric SA ; administrateur de Schneider Electric Taïwan, 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 0,07 % du capital et 0,06 % 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 CEO d'Invensys Ltd, fonction pour laquelle il est rémunéré.

Mme Magali Herbaut est liée à Schneider Electric Industries SAS par un contrat de travail.

6.1 Contrats de services

Conformément au Code AFEP/MEDEF qui prévoit que les missions particulières telles que celles de Vice-président ou d'administrateur référent peuvent donner lieu au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise alors au régime des conventions réglementées, le conseil d'administration a prévu que 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. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 21 avril 2015 (4e résolution).

6.2 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.

6.3 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.

6.4 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 281 et suivantes) et les administrateurs de détenir un minimum de 1 000 actions.

7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe

7.1 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 le comité de gouvernance et des rémunérations était composé, à hauteur des deux tiers, d'administrateurs indépendants dont son Président, Léo Apotheker.

La politique de rémunération des dirigeants, arrêtée par le conseil d'administration, est alignée sur la stratégie globale du Groupe qui repose sur cinq axes :

- la croissance organique et le développement des activités ;
- la progression de la marge ;
- la forte génération de *cash* flow ;
- un retour global attractif pour l'actionnaire ; et
- la mission que s'est assigné Schneider Electric d'être un acteur majeur du développement durable.

Aussi les critères retenus pour définir la part variable de la rémunération des dirigeants du Groupe, soit croissance du chiffre d'affaires, marge opérationnelle EBITA ajusté, taux de génération de *cash*, Total Shareholder Return (TSR) et évolution du Baromètre Planète & Société, reflètent chacun de ces axes. En outre afin d'assurer une motivation importante du management sur la performance, la part variable des rémunérations (STIP et LTIP) représentent une part prépondérante de leur package de rémunération.

La politique de rémunération des dirigeants a pour ambition de :

- motiver et retenir les dirigeants du Groupe dans un marché international fortement concurrentiel.

  Pour motiver et retenir les dirigeants, le *package* de rémunération doit être compétitif, en particulier sur les éléments relatifs au salaire, à la rémunération variable, à l'intéressement long terme et aux dispositifs de retraite supplémentaire.

  Schneider Electric a une dimension globale et ses principaux concurrents sont des groupes internationaux. En outre, la plupart de ses dirigeants sont répartis à travers le monde, indépendamment de leur origine nationale. Pour ces dirigeants, essentiellement exposés au marché international, l'objectif du Groupe est de situer leur *package* de rémunération à la médiane d'un panel de sociétés internationales. Ce panel international, défini avec le cabinet de conseil Mercer, est constitué d'entreprises d'origine européenne ou américaine, appartenant à des secteurs d'activités ou ayant des profils similaires à ceux de Schneider Electric. Pour les dirigeants fortement exposés à leur marché national, Schneider Electric vise le troisième quartile de leur marché national à partir d'un panel d'entreprises de référence ;
- reconnaître leur performance individuelle et collective en adaptant les niveaux de rémunération aux résultats de l'entreprise ;

  La politique de Schneider Electric est de réserver une place prépondérante à la part variable en numéraire et en actions, à hauteur de 80 % pour les dirigeants mandataires sociaux et de 70 % pour les membres du Comité Exécutif.

Répartitition cible de rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux

Répartitition cible de rémunération fixe et variable des dirigeants membres du Comité Exécutif, hors mandataires sociaux

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 qui, avec un seuil à 0 % et une cible à 100 % peut atteindre 200 %. La part variable a ainsi un caractère aléatoire marqué.

La part variable en actions peut aller de 0 à 100 % des attributions selon les taux d'atteinte des conditions de performance.

Les niveaux de rémunération sont adaptés aux résultats de l'entreprise. Cette adaptation, en ce qui concerne la part variable en numéraire, tient au fait que cette part variable est liée à la performance de l'entreprise. La performance prise en compte est la performance économique de l'entreprise, notamment au regard de la croissance organique, de la rentabilité et de la génération de *cash*. C'est également la performance au regard de la réalisation du programme d'entreprise. C'est enfin la performance au regard de la RSE de l'entreprise appréciée au travers de l'évolution du baromètre planète & société.

En 2015, cette 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 30 % à une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Schneider is On* et sur la RSE, appréciés à travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients, au développement des services ou à la simplification, au développement et au plan de succession des talents clés ainsi qu'à l'évolution du baromètre Planète & Société ;
- pour 25 % d'objectifs individuels mesurables qui leur sont assignés.

En 2015, la part variable en numéraire des membres du Comité Exécutif responsables d'activités est liée, pour :

- 80 % 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 *Schneider is On* (taux de satisfaction client, développement des services, développement des collaborateurs) et à la RSE ;
- 20 % d'objectifs individuels mesurables qui leur sont assignés.

- Aligner avec l'intérêt des actionnaires :

Pour permettre l'alignement avec l'intérêt des actionnaires, il est prévu l'attribution d'un intéressement long terme intégralement soumis à condition de performance.

La part des plans d'actions de performance représente plus de 50 % du package de rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif.

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est revu par le comité des ressources humaines & RSE et le comité d'audit et des risques. Les caractéristiques de ces actions de performance figurent page 281. En 2015, les critères retenus sont :

1. pour 70 %, un objectif de marge opérationnelle d'EBITA ajusté sur la période 2015/2016 ;
2. pour 15 %, un niveau d'atteinte du baromètre Planète & Société à fin 2016 ;
3. pour 15 %, un niveau d'atteinte du critère du ROCE sur la période 2015/2016.

Les attributions d'actions de performance, qui sont un fort élément de rétention, sont déterminées, pour chaque bénéficiaire, en fonction de son marché de référence et de sa performance.

Pour renforcer cet alignement, il est prévu, pour les plans d'intéressement long terme mis en place à partir de 2016, que la période d'appréciation de la performance sera portée de deux à trois ans et que les critères de performance seront au nombre de quatre (cf. chapitre 8) :

1. un objectif de marge opérationnelle d'EBITA Ajusté sur la période 2016/2018 (40 %) ;
2. un objectif de taux de génération de *cash* (cash conversion) sur la période 2016/2018 (25 %) ;
3. un objectif de Total Shareholder Return (TSR), lié au classement du TSR de Schneider Electric au sein d'un panier de 12 sociétés à fin 2018 (15 %) ;
4. un niveau d'atteinte du Baromètre Planète & Société à fin 2018 (20%).

7.2 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, hors mandataires sociaux, bénéficient des régimes supplémentaires de retraite des salariés et/ou dirigeants du Groupe à cotisations définies (article 83). Ils bénéficiaient également d'un Régime de retraite à prestations définies (article 39), mais ce Régime a été supprimé en décembre 2015 avec une date de prise d'effet au 23 mars 2016.

Rappelons que ce Régime était composé de deux dispositifs :

Un premier dispositif dont bénéficiaient les membres du Comité Exécutif en fonction avant le 1er juillet 2012 qui prévoyait 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 pouvait excéder 25 % de la rémunération moyenne de référence. En outre, ce régime prévoyait, au titre d'un volet prévoyance, (i) en cas de décès du dirigeant avant l'âge de la retraite, une rente de conjoint et (ii) en cas d'invalidité du dirigeant survenant en cours d'activité, un droit à un complément de retraite à partir de son soixantième anniversaire.

Un second dispositif mis en place en 2012, qui prévoyait une acquisition progressive des droits en fonction de l'ancienneté au Comité Exécutif, à laquelle s'ajoutaient alors, le cas échéant, des droits acquis du fait de l'ancienneté dans le Groupe. L'échelle progressive d'acquisition des droits permettait à un nouvel arrivant dans le Groupe d'atteindre un maximum des droits après 15 ans de service. Le régime nouveau restait 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 était maintenue en cas de licenciement ou de révocation, produisant les mêmes effets qu'un licenciement de salarié, après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité, ou en cas d'invalidité de 2e ou 3e catégorie au sens de la Sécurité sociale sans reprise d'activité. Pour le reste, le régime nouveau reprenait les dispositions du régime fermé (le premier dispositif) et notamment :

- 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.

(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.

En ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux, ils ne bénéficient plus du Régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) du Groupe depuis février 2015. En effet, le conseil d'administration du 18 février 2015 leur a supprimé cet avantage (*cf*. pages 292 à 293). Toutefois, il a maintenu le bénéfice du volet prévoyance décès et invalidité présenté ci-dessus. Ils ne bénéficient d'aucun régime supplémentaire à cotisations définies (article 83).

La décision du conseil d'administration de supprimer, pour les deux dirigeants mandataires sociaux et les dirigeants relevant des régimes français, le bénéfice du Régime de retraite supplémentaire, s'est traduite notamment par une reprise de provision de 24 millions d'euros, dont 17 millions d'euros dans les comptes de l'exercice 2015 pour les mandataires sociaux. Elle générera des économies substantielles pour l'entreprise, et partant pour ses actionnaires, liées i) au fait que le niveau des versements complémentaires fixé par le conseil d'administration conduit à réduire de 42 % la valeur brute de ce que les bénéficiaires auraient perçus du Régime de retraite supplémentaire supprimé ii) à une économie de 25 millions d'euros de prélèvements obligatoires* au titre de la retraite supplémentaire des dirigeants mandataires sociaux, en supposant que ces derniers prennent leur retraite au jour de leurs 62 ans, et des autres dirigeants, en supposant que ces derniers prennent leur retraite à taux plein.

7.3 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. Pour tenir compte de l'augmentation du nombre de membres du conseil d'administration et de réunions du conseil et de ses comités tout en restant dans l'enveloppe autorisée par l'assemblée, le conseil d'administration a révisé en 2015 les règles de répartition des jetons de présence fixées en 2013 et a donc adopté les règles suivantes :

a) pour les membres du conseil :
- une quote-part fixe de 15 000 euros (calculé, le cas échéant, *prorata temporis* pour le mandat qui débute ou qui s'interrompt en cours d'année),
- une quote-part de :
  - 5 500 euros par participation aux réunions du conseil,
  - 3 500 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.

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 2014 et 2015 ont été les suivants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2015 (1)	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2014 (1)
Monsieur APOTHEKER		
Jetons de présence	115 000 euros	109 000 euros
Autres rémunérations :		
Vice-président administrateur référent (à compter du 6 mai 2014)	250 000 euros	163 194 euros
Monsieur LACHMANN		
Jetons de présence	69 500 euros	83 000 euros
Autres rémunérations :		
Vice-président administrateur référent (jusqu'au 6 mai 2014)		87 500 euros
Retraites (article 39)	581 969 euros	581 969 euros

(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.

** Ces calculs ont été effectués alors que la taxe de 45 % sur les rentes élevées n'avait pas encore été invalidée par le Conseil Constitutionnel. À ce jour, la confirmation du taux qui sera applicable sur ces rentes est en attente.*

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2015 (1)	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2014 (1)
Madame ATKINS		
Jetons de présence	78 000 euros	67 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur BÉBÉAR (2)		
Jetons de présence		20 000 euros
Autres rémunérations	-	
Madame CABANIS (2)		
Jetons de présence	23 500 euros	
Autres rémunérations		
Monsieur FONTANET		
Jetons de présence	69 500 euros	95 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur FORGEARD		
Jetons de présence	92 500 euros	95 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur GOSSET-GRAINVILLE		
Jetons de présence	82 000 euros	67 000 euros
Autres rémunérations		
Madame HERBAUT (3)		
Jetons de présence	75 000 euros	79 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KIM		
Jetons de présence	80 000 euros	93 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KISSLING		
Jetons de présence	109 000 euros	109 000 euros
Autres rémunérations		
Madame KNOLL		
Jetons de présence	76 500 euros	53 822 euros
Autres rémunérations		
Madame KOPP		
Jetons de présence	69 500 euros	79 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur de LA MARTINIÈRE		
Jetons de présence	102 000 euros	103 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur SPIERKEL		
Jetons de présence	85 450 euros	30 000 euros
Autres rémunérations		
Madame FØNSS SCHRØDER		
Jetons de présence	70 000 euros	64 822 euros
Autres rémunérations		
Monsieur THOMAN		
Jetons de présence	102 000 euros	93 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur WEINBERG		
Jetons de présence		31 178 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.

7.4 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 est 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 du 18 février 2015 au titre de 2015 et du 16 février 2016 au titre de 2016, sur proposition de son comité de gouvernance et des rémunérations.

M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général

Rémunération annuelle

Année 2015

Part fixe

Le conseil d'administration a fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2015 de M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général, à 950 000 euros, inchangée par rapport à avril 2013.

Part variable

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a fixé la part variable cible à 130 % de la part fixe. Cette part variable peut varier de 0 % à 260 % de la part fixe.

Le conseil d'administration a porté cette part variable cible de la rémunération de M. Tricoire de 120 % à 130 % de la part fixe pour améliorer le positionnement de sa rémunération par rapport à la médiane du marché international composé d'un panel de 17 entreprises industrielles et technologiques cotées, dont la médiane du chiffre d'affaires est de 18 milliards d'euros et celle de la capitalisation boursière de 23 milliards d'euros, et par rapport au troisième quartile du marché national composé d'un panel de 18 entreprises industrielles cotées, dont la médiane du chiffre d'affaires est de 15 milliards d'euros et celle de la capitalisation boursière de 16 milliards d'euros.

Le conseil d'administration a déterminé les critères de la part variable, ainsi que le poids de ces critères et les objectifs pour 2015 :

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 (15 %), d'EBITA ajusté (15 %) et de génération de *cash* (15 %),
   - pour 30 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Schneider is On* et sur la RSE, 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 25 % : la performance individuelle est appréciée à partir d'objectifs déterminés dont : intégration d'Invensys, digitalisation, innovation, simplification, plan de succession au sein du Comité Exécutif ; 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 16 février 2016 a fixé cette part variable 2015 à 127,7 % de la part fixe 2015 (950 000 euros), soit un taux d'atteinte de 98,23 % sur une base 100. Il a ainsi arrêté à 1 213 182 euros la part variable 2015 versée en mars 2016, soit une diminution de 19,12 % par rapport à la part variable 2014.

Le calcul de la part variable 2015 se décompose comme suit :

- Au titre des critères Groupe (75 %), la part variable s'est élevée à 93,7 % de la part fixe, soit un taux d'atteinte de 96,1 % sur une base 100 ;
- Au titre des objectifs individuels (25 %), le conseil a fixé la part variable à 34 % de la part fixe, soit un taux d'atteinte de 104,6 % sur une base 100, après avoir relevé que les objectifs ont été atteints et dépassés.

Critères/Objectifs	Poids	Part variable cible	Part variable réalisée par rapport au salaire de base	Montant
Groupe	75 %	97,5 %	93,7 %	890 538 €
• Croissance organique du Groupe	15 %	19,5 %	0 %	
• EBITA ajusté	15 %	19,5 %	7,8 %	
• Génération de *cash*	15 %	19,5 %	39 %	
• Programme d'entreprise/baromètre Planète & Société	30 %	39 %	46,9 %	
Individuels	25 %	32,5 %	34 %	322 644 €
TOTAL	**100 %**	**130 %**	**127,7 %**	**1 213 182 €**

Année 2016

Sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé la rémunération annuelle cible de M. Tricoire au titre de 2016.

Part fixe

Le conseil d'administration a fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2016 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 a fixé la part variable cible à 130 % de la part fixe, pouvant varier de 0 % à 260 % de la part fixe. Elle demeure inchangée par rapport à 2015. Le conseil a déterminé les objectifs de cette part variable ainsi que le poids de chacun des critères comme suit :

- critères Groupe pour 80 %, incluant :
  - pour 40 %, une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (13,33 %), d'EBITA ajusté (13,33 %) et de génération de *cash* (13,33 %),
  - pour 40 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Schneider is On* et sur la RSE, appréciés au travers notamment des objectifs liés à la satisfaction client, au développement des services, au développement des produits, de la marge des systèmes et de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
  - critères individuels pour 20% : ces objectifs demeurent confidentiels dans la mesure où ils pourraient apporter à la concurrence des informations stratégiques.

En outre, un coefficient multiplicateur pouvant varier de 0,8 à 1,3 sera appliqué au résultat du calcul des critères décrits ci-dessus, sans que celui-ci puisse excéder 260 % de la part fixe. Le taux de réalisation du coefficient multiplicateur est lié au succès de la stratégie de croissance.

Intéressement long terme

Année 2015

Le conseil d'administration du 27 mars 2015 a décidé l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2015, de 18.000 actions de performance du plan 21 et 42 000 actions du plan 22. 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 2015/2016 ;
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du baromètre Planète & Société à fin 2016 ;
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du critère du ROCE sur la période 2015/2016.

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 2016

Le conseil d'administration a arrêté le principe de l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2016, de 18 000 actions de performance du plan 25 et 42 000 actions du plan 26. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions seront intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe. Ces critères, appréciés désormais sur une période de trois ans, seront :

- pour 40 %, à un objectif de marge opérationnelle d'EBITA Ajusté sur la période 2016/2018 ;
- pour 25 %, à un objectif de taux de génération de *cash* (cash conversion) sur la période 2016/2018 ;
- pour 15 %, à un objectif de Total Shareholder Return (TSR), lié au classement du TSR de Schneider Electric au sein d'un panier de 12 sociétés à fin 2018 ;
- pour 20 %, à un niveau d'atteinte du Baromètre Planète & Société à fin 2018.

Ces actions seront en outre soumises à des obligations de conservation. Ces actions seront attribuées par le conseil d'administration du 23 mars 2016.

Versement complémentaire au titre de la retraite

Année 2015

Pour tenir compte du fait que M. Tricoire doit faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite supplémentaire suite à la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 de supprimer le droit au Régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39), dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux, le conseil d'administration du 18 février 2015 a, sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, autorisé un versement complémentaire pour permettre à M. Tricoire de se constituer une retraite supplémentaire. Ce versement complémentaire a une composante annuelle et une composante exceptionnelle.

Pour déterminer le montant de ce versement complémentaire, le conseil d'administration s'est basé sur les travaux d'un expert indépendant, le cabinet TOWERS WATSON.

En outre, le conseil d'administration a veillé à ce qu'il soit aligné sur l'intérêt des actionnaires. Ainsi, en ce qui concerne :

i) le versement annuel complémentaire, il a prévu une répartition entre une part fixe et une part variable fonction de critères de performance ;

ii) le versement exceptionnel, qui constitue un capital d'amorçage pour la constitution d'une retraite, il a prévu un versement pour moitié en numéraire et pour moitié sous forme d'actions de l'entreprise soumises à des périodes d'acquisition/conservation de cinq ans. Ce dernier permet de lier le capital d'amorçage au développement à long terme de l'entreprise à travers l'évolution de son cours de bourse et de créer un élément de rétention.

Ce versement complémentaire étant destiné à permettre à M.Tricoire de se constituer une retraite, M Tricoire s'est engagé à placer ce versement complémentaire en numéraire dans des supports d'investissements long terme dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.

Composante annuelle

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a fixé le montant de la part fixe du versement complémentaire à 182 000 euros.

La part variable cible complémentaire s'élève à 130 % de la part fixe complémentaire annuelle. Cette part variable peut varier de 0 à 260 % de la part fixe.

Cette part variable est déterminée à partir des mêmes critères que la part variable de la rémunération annuelle. En conséquence, le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé le taux d'atteinte de la part variable complémentaire à 127,7 % de la part fixe complémentaire annuelle, soit un taux d'atteinte de 98,23 % sur une base 100. Il a ainsi arrêté à 232 420 euros la part variable 2015 versée en mars 2016.

Composante exceptionnelle

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a autorisé le versement un capital d'amorçage de 4 300 000 euros versé à hauteur de 2 150 000 euros en numéraire et à hauteur de 2 150 000 euros sous forme de l'attribution de 39 000 actions gratuites au titre des plans 19 et 20. Ces actions sont en outre soumises à des obligations de conservation (cf. page 281).

Année 2016

Composante annuelle

Le conseil d'administration du 16 février 2016 a autorisé le versement de 182 000 euros au titre de la part fixe de la composante annuelle du versement complémentaire de M. Tricoire.

Le conseil d'administration a autorisé le versement d'une part variable qui pourra représenter entre 0 et 260 % de la part fixe du versement complémentaire avec un taux cible de 130 % et dont le taux de réalisation sera aligné sur celui de la part variable de la rémunération annuelle, après application de son coefficient multiplicateur.

M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué

Rémunération annuelle

Année 2015

Part fixe

Le conseil d'administration a fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2015 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 18 février 2015 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 déterminé les critères et objectifs de la part variable, ainsi que le poids de ces critères et les objectifs pour 2015 :

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 (15 %), d'EBITA ajusté (15 %) et de génération de *cash* (15 %) ;
   - pour 30 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Schneider is On* et sur la RSE, appréciés à travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients, de la simplification, au développement et au plan de succession des talents clés ainsi que de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
2. objectifs individuels pour 25 % : 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 16 février 2016 a fixé cette part variable à 99 % de la part fixe 2015 (550 000 euros), soit un taux d'atteinte de 99 % sur une base 100. Il a ainsi arrêté à 542 208 euros la part variable 2015 versée en mars 2016, soit une diminution de 25,31 % par rapport à la part variable 2014.

Le calcul de la part variable 2015 se décompose comme suit :

- au titre des critères Groupe (75 %), la part variable s'est élevée à 77,3 % de la part fixe, soit un taux d'atteinte de 103 % sur une base 100 ;
- Au titre des objectifs individuels (25 %), le conseil a fixé la part variable à 21,25 % de la part fixe, soit un taux d'atteinte de 85 % sur une base 100.

Critères/Objectifs	Poids	Part variable cible	Part variable réalisée réalisée par rapport au salaire de base	Montant
Groupe	75 %	75 %	77,3 %	425 333 €
• Croissance organique du Groupe	15 %	15 %	0 %	
• EBITA ajusté	15 %	15 %	6 %	
• Génération de *cash*	15 %	15 %	30 %	
• Programme d'entreprise	30 %	30 %	41,3 %	
Individuels	25 %	25 %	21,25 %	116 875 €
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**99 %**	**542 208 €**

Année 2016

Sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé la rémunération annuelle cible de M. Babeau au titre de 2016.

Part fixe

Le conseil d'administration a fixé la part fixe de la rémunération annuelle 2016 de M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué, à 605 000 euros. La part fixe, qui était inchangée depuis le 25 avril 2013, a été augmentée pour tenir compte de l'évolution et du dévelopement du groupe et afin de renforcer le positionnement de la rémunération de M. Babeau par rapport à la médiane d'un panel international de 13 entreprises cotées, dont la médiane du chiffre d'affaires est de 22 milliards d'euros et celle de la capitalisation boursière de 26 milliards d'euros, et par rapport au troisième quartile du marché national composé d'un panel de 10 entreprises du CAC 40, dont la médiane du chiffre d'affaires est de 27 milliards d'euros et celle de la capitalisation boursière de 28 milliards d'euros.

Part variable

Le conseil d'administration a fixé la part variable cible à 100 % de la part fixe, pouvant varier de 0 % à 200 % de la part fixe. Elle demeure inchangée par rapport à 2015. Le conseil a déterminé les objectifs de cette part variable ainsi que le poids de chacun des critères comme suit :

- critères Groupe pour 80 %, incluant :
  - pour 40 %, une composante critères économiques Groupe. Ces critères prévoient des objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (13,33 %), d'EBITA ajusté (13,33 %) et de génération de *cash* (13,33 %) ;
  - pour 40 %, une composante critères alignés sur le programme d'entreprise *Schneider is On* et sur la RSE, appréciés au travers notamment des objectifs liés à la satisfation client, au développement des services, au développement des produits, de la marge des systèmes et de l'évolution du baromètre Planète & Société ;
- critères individuels pour 20 % : ces objectifs demeurent confidentiels dans la mesure où ils pourraient apporter à la concurrence des informations stratégiques.

En outre, un coefficient multiplicateur pouvant varier de 0,8 à 1,3 sera appliqué au résultat du calcul des critères décrits ci-dessus, sans que celui-ci puisse excéder 200 % de la part fixe.

Le taux de réalisation du coefficient multiplicateur est lié au succès de la stratégie de croissance.

Intéressement long terme

Année 2015

Le conseil d'administration du 27 mars 2015 a décidé l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2015, de 7 800 actions de performance du plan 21 et de 18 200 actions de performance du plan 22. 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 2015/2016 ;
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du baromètre Planète & Société à fin 2016 ;
- pour 15 %, à un niveau d'atteinte du critère du ROCE sur la période 2015/2016.

Elles sont en outre soumises à des obligations de conservation (*cf*. page 281). La part des actions ainsi attribuées à M. Babeau représente 0,009 % du nombre total d'actions de performance attribuées par le conseil d'administration et 0,004 % du capital à la date d'attribution.

Année 2016

Le conseil d'administration a arrêté le principe de l'attribution, dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2016, de 7 800 actions de performance du plan 25 et 18 200 actions du plan 26. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, ces actions intégralement conditionnées à l'atteinte de critères de performance du Groupe. Ces critères, appréciés désormais sur une période de trois ans, seront :

- pour 40 %, à un objectif de marge opérationnelle d'EBITA Ajusté sur la période 2016/2018 ;
- pour 25 %, à un objectif de taux de génération de *cash* (cash conversion) sur la période 2016/2018 ;
- pour 15 %, à un objectif de Total Shareholder Return (TSR), lié au classement du TSR de Schneider Electric au sein d'un panier de 12 sociétés à fin 2018 ,

- pour 20 %, à un niveau d'atteinte du Baromètre Planète & Société à fin 2018.

Elles seront en outre soumises à des obligations de conservation (cf. page 281). Ces actions seront attribuées par le conseil d'administration du 23 mars 2016.

Versement complémentaire (sur la finalité de ce versement cf. supra) au titre de la retraite

Année 2015

Composante annuelle

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a fixé le montant de la part fixe du versement complémentaire à 124 000 euros.

La part variable cible complémentaire s'élève à 100 % de la part fixe complémentaire annuelle. Cette part variable peut varier de 0 à 200 %.

Cette part variable est déterminée à partir des mêmes critères que la part variable du versement annuel. En conséquence, le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé le taux d'atteinte de la part variable complémentaire à 99% de la part fixe complémentaire annuelle, soit 122 243 euros pour 2015 (versée en mars 2016).

Composante exceptionnelle

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a autorisé le versement d'un capital d'amorçage de 1 300 000 versé à hauteur de 870 000 euros en numéraire et à hauteur de 430 000 euros sous forme de l'attribution de 7 750 actions gratuites au titre des plans 19 et 20. Ces actions sont en outre soumises à des obligations de conservation (cf. page 281).

Année 2016

Composante annuelle

Le conseil d'administration du 16 février 2016 a autorisé le versement de 136 400 euros au titre de la part fixe de la composante annuelle du versement complémentaire de M. Babeau.

Le conseil d'administration a autorisé le versement d'une part variable qui pourra représenter entre 0 et 200 % de la part fixe du versement complémentaire avec un taux cible de 100 % et dont le taux de réalisation sera aligné sur celui de la part variable de la rémunération annuelle, après application de son coefficient multiplicateur.

7.5 Synthèses sur la rémunération globale, les versements au titre de la retraite et les actions de performance des dirigeants mandataires sociaux

Synthèse des rémunérations, versements au titre de la retraite et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Jean-Pascal TRICOIRE, Président Directeur général *(en euros)*	**Exercice 2015**	**Exercice 2014**
Rémunérations annuelles dues au titre de l'exercice	2 163 182	2 450 000
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance [1] attribuées au titre de l'exercice	3 567 060	3 169 980
SOUS TOTAL (REMUNERATIONS ANNUELLES)	**5 730 242**	**5 619 980**
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite, dû au titre de l'exercice	182 000	-
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite, dû au titre de l'exercice	232 420	-
Capital d'amorçage (actions gratuites [2] et numéraire) pour la retraite	4 300 000	-
SOUS TOTAL (VERSEMENTS COMPLEMENTAIRES POUR LA RETRAITE)	**4 714 420**	**-**
TOTAL (REMUNERATIONS ANNUELLES ET VERSEMENTS COMPLEMENTAIRES POUR LA RETRAITE)	**10 444 662**	**5 619 980**

(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 est soumis à l'atteinte de conditions de performance.

(2) Les valorisations des actions gratuites correspondent à une évaluation réalisée en application de la norme IFRS 2 et non à une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice.

Emmanuel BABEAU, Directeur général délégué *(en euros)*	**Exercice 2015**	**Exercice 2014**
Rémunérations annuelles dues au titre de l'exercice	1 107 089	1 284 745
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance [1] attribuées au titre de l'exercice	1 545 726	1 448 460
SOUS TOTAL (REMUNERATIONS ANNUELLES)	**2 652 815**	**2 733 205**
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite, dû au titre de l'exercice	124 000	-
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite, dû au titre de l'exercice	122 243	-
Capital d'amorçage (actions gratuites [2] et numéraire) pour la retraite	1 300 000	-
SOUS TOTAL (VERSEMENTS COMPLEMENTAIRES POUR LA RETRAITE)	**1 546 243**	**-**
TOTAL (REMUNERATIONS ANNUELLES ET VERSEMENTS COMPLEMENTAIRES POUR LA RETRAITE)	**4 199 058**	**2 733 205**

(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.
(2) Les valorisations des actions gratuites correspondent à une évaluation réalisée en application de la norme IFRS 2 et non à une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice.

Tableau récapitulatif des rémunérations et versements au titre de la retraite de chaque dirigeant mandataire social

Jean-Pascal TRICOIRE	**Exercice 2015**		**Exercice 2014**	
Président Directeur général *(en euros)*	**Montants dus à raison de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus à raison de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération annuelle fixe	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération annuelle variable	1 213 182	1 500 000	1 500 000	1 443 072
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	-	-	-	-
SOUS TOTAL (REMUNERATIONS ANNUELLES)	**2 163 182**	**2 450 000**	**2 450 000**	**2 393 072**
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	182 000	182 000	-	-
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	232 420	-	-	-
Capital d'amorçage [1]	2 150 000 [2]	2 150 000 [2]	-	-
SOUS TOTAL (VERSEMENTS AU TITRE DE LA RETRAITE)	**2 564 420**	**2 332 000**		
TOTAL (REMUNERATIONS ANNUELLES ET VERSEMENTS AU TITRE DE LA RETRAITE)	**4 727 602**	**4 782 000**	**2 450 000**	**2 393 072**

(1) Incluant la valorisation des actions gratuites correspondant à une évaluation réalisée en application de la norme IFRS 2 et non à une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice.
(2) Le capital d'amorçage de 4 300 000 euros a été versé à hauteur de 2 150 000 euros en numéraire et à hauteur de 2 150 000 euros sous forme de l'attribution de 39 000 actions gratuites au titre des plans 19 et 20.

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 *(en euros)*	**Exercice 2015**		**Exercice 2014**	
Directeur général délégué	**Montants dus à raison de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus à raison de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération annuelle fixe	550 000	550 000	550 000	550 000
Rémunération annuelle variable	542 208	726 000	726 000	695 200
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	14 881	14 881	8 745	8 745
SOUS TOTAL (REMUNERATIONS ANNUELLES)	**1 107 089**	**1 290 881**	**1 284 745**	**1 253 945**
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	124 000	124 000	-	-
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	122 243	-	-	-
Capital d'amorçage [1]	870 000 [2]	870 000 [2]	-	-
SOUS TOTAL (VERSEMENTS AU TITRE DE LA RETRAITE)	**1 116 243**	**994 000**	**-**	**-**
TOTAL (REMUNERATIONS ANNUELLES ET VERSEMENTS AU TITRE DE LA RETRAITE)	**2 223 332**	**2 284 881**	**1 284 745**	**1 253 945**

(1) Incluant la valorisation des actions gratuites correspondant à une évaluation réalisée en application de la norme IFRS 2 et non à une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice.
(2) Le capital d'amorçage de 1 300 000 euros a été versé à hauteur de 870 000 euros en numéraire et à hauteur de 430 000 euros sous forme de l'attribution de 7 750 actions gratuites au titre des plans 19 et 20.

Les frais de représentation et de déplacement de M. Babeau sont pris en charge par le Groupe. M. Babeau peut utiliser les voitures de la Direction Générale du Groupe avec les services d'un chauffeur. En outre, il bénéficie d'une voiture de fonction.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2015.

Actions de performance et actions gratuites attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Des actions de performance/gratuites ont été attribuées au cours de l'exercice 2015.

	N° du plan	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation unitaire IFRS 2	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Jean-Pascal TRICOIRE	19 a*	18/02/2015	3 800	56,16	18/02/2017	20/02/2020
	19 b*	18/02/2015	7 900	55,06	18/02/2018	19/02/2020
	20 a*	18/02/2015	8 850	56,16	18/02/2017	20/02/2020
	20 b*	18/02/2015	9 150	55,06	18/02/2018	19/02/2020
	20 c*	18/02/2015	9 300	54,05	18/02/2019	18/02/2020
	21	27/03/2015	18 000	60,76	27/03/2017	26/03/2019
	22	27/03/2015	42 000	58,89	27/03/2019	27/03/2019
Emmanuel BABEAU	19 a*	18/02/2015	1 125	56,16	18/02/2017	20/02/2020
	19 b*	18/02/2015	1 200	55,06	18/02/2018	19/02/2020
	20 a*	18/02/2015	2 625	56,16	18/02/2017	20/02/2020
	20 b*	18/02/2015	2 800	55,06	18/02/2018	19/02/2020
	21	27/03/2015	7 800	60,76	27/03/2017	26/03/2019
	22	27/03/2015	18 200	58,89	27/03/2019	27/03/2019

	Plans 21 & 22
Conditions de performance	100 % des actions au titre des plans 21 et 22 – marge opérationnelle EBITA ajustée 2015 & 2016 à périmètre constant, taux moyen du ROCE (retour sur capitaux employés) sur les exercices 2015 et 2016 à périmètre courant et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2016

* *Plan non soumis à conditions de performance.*

Avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux (situation à compter du 18 février 2015)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	**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 292 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 300).
(3) Les cotisations versées en 2015 aux régimes de retraite à cotisation définie sont de 3 585 euros.

7.6 Options sur actions levées et actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

	N° du plan	Date du plan	Nombre d'options levées	Prix d'exercice	Date de levée
Jean-Pascal TRICOIRE	-	-	-	-	-
Emmanuel BABEAU	33	21/12/2009	30 190	37,68	20/02/2015

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	10	17/12/2010	48 400	17/03/2015	100 % des actions – Marge opérationnelle EBITA 2011 & 2012 et croissance moyenne du CA 2011 & 2012 par rapport à l'évolution du PIB mondial sur la même période
Emmanuel BABEAU	10	17/12/2010	19 360	17/03/2015	100 % des actions – Marge opérationnelle EBITA 2011 & 2012 et croissance moyenne du CA 2011 & 2012 par rapport à l'évolution du PIB mondial sur la même période

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.

Toutefois à cette occasion, 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. Le statut de M. Tricoire a été à nouveau amendé en 2015 par le conseil d'administration à la suite de sa décision de supprimer aux dirigeants mandataires sociaux le bénéfice de leur retraite chapeau (article 39). L'assemblée générale du 21 avril 2015 a approuvé cet aménagement.

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. Le statut de M. Babeau a donc été ainsi totalement aligné sur celui de M. Tricoire.

Engagements long terme

Engagements de retraite

Néant.

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 en cas de départ de 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 (c-a-d incluant les versements complémentaires) 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 (*cf. infra*) 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 du droit à une Indemnité de Départ Contraint au maximum égale à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération (fixe et variable) annuelle effective (c-a-d Rémunération et versements complémentaires inclus) 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 sous réserve de l'atteinte de conditions de performance.

Ce 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 quatre 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.

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 entre 66 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;
- atteints à au moins 100 % : il percevra 100 % du Montant Maximum.

En tout état de cause, l'Indemnité de Départ Contraint ne sera pas due si le départ intervient à la suite d'une faute grave ou lourde.

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.

7.7 Rémunérations des dirigeants du Groupe hors dirigeants mandataires sociaux

Périmètre de la Direction Générale en 2015

Au 31 décembre 2015, 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 – Technologie ;
- les Directeurs généraux des opérations : Opérations globales – Opérations Amérique du Nord – Opérations Chine - Opérations France – Opérations Europe ;
- les Directeurs généraux des Activités : *Buildings & Partner – Industry – IT – Energy – Global Solutions*.

Rémunérations versées en 2015

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature versés en 2015 par les sociétés du Groupe aux dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 17,4 millions d'euros dont 7,5 millions d'euros de part variable versée en 2015. 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 2015.

Les dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, disposaient au 31 décembre 2015, dans le cadre du plan d'intéressement long terme de :

- 645 570 actions gratuites dont 484 500 conditionnées ;
- 89 330 options ;
- 178 104 *Stock Appreciation Rights* (SARs).

7.8 Opérations réalisées par les mandataires sociaux sur le titre de Schneider Electric SE au cours de l'exercice 2015

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
20/02/2015	BABEAU	Exercice de stock-options	37,68 €	1 137 559 €
20/02/2015	BABEAU	Cession	69,13 €	2 074 731 €
13/08/2015	BABEAU	Cession	61,0798 €	1 182 504 €

8. Conventions et engagements réglementés

8.1 Conventions et engagements de l'exercice 2015 et non approuvés par l'assemblée générale

Néant.

8.2 Conventions et engagements de l'exercice 2015 approuvés par l'assemblée générale (*cf.* chapitre 8, pages 314 à 317)

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.

L'assemblée générale du 21 avril 2015 a, aux termes de sa 5ème résolution, approuvé ces amendements au statut de M.Tricoire

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 (cf .pages 314 à 317)

L'assemblée générale du 21 avril 2015 a, aux termes de sa 6ème résolution, approuvé la réitération du statut de M. Babeau.

8.3 Conventions et engagements contractés au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale (*cf.* chapitre 8, pages 314 à 317)

Statut des dirigeants mandataires sociaux

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 ;
- adopté le statut de M. Emmanuel Babeau qui était titulaire notamment d'un contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS.

L'assemblée générale du 6 mai 2014 a, aux termes de ses 4ème,5ème et 6ème résolutions, approuvé le renouvellement du statut de M. Tricoire et l'adoption du statut de M. Babeau.

Comme indiqué supra, la décision du conseil d'administration de supprimer aux dirigeants mandataires sociaux le bénéfice de leur retraite chapeau article 39 à conduit ce dernier à amender le statut de M.Tricoire et à reprendre au niveau de Schneider Electric SE les éléments du statut de M. Babeau, autre que ses droits à une retraite article 39, qui étaient attachés à son contrat de travail avec Schneider Electric Industrie SAS auquel il a décidé de renoncer. A cette occasion le statut de M. Babeau a été rigoureusement aligné sur celui de M.Tricoire.

L'assemblée générale 2015 a, aux termes de ses 5ème et 6ème résolutions, approuvé ces aménagements aux statuts de MM. Tricoire et Babeau. Ces statuts ainsi modifiés sont présentés au paragraphe « Engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux » ci-dessus

Autres conventions

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 référent 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.

Externalisation des régimes de retraite supplémentaire des anciens dirigeants du Groupe

Dans le cadre de l'externalisation en 2012 des régimes de retraite supplémentaire des dirigeants mis en place en 1995 (régime fermé) une convention a été signée avec AXA qui a été approuvée par l'assemblée générale 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 » page 171).

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 2015 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 » page 144).

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 Interne est rattachée à la Direction Générale à laquelle elle rend compte. Son effectif moyen était de 20 personnes en 2015. 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 contrôleurs internes suivant 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 29 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'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, cette équipe travaille 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 au 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 la définition des règles Groupe et contribue à la diffusion des indicateurs de contrôle interne *(Key Internal Control)* relatifs à la trésorerie et à la gestion de crédit ;
- de revoir les risques afférents à des projets complexes en tant qu'expert fonctionnel ;

• 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 » page 37.

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 gérée et supervisée par un Directeur Activités auprès duquel est nommé un contrôleur financier.

Les Directeurs Activités, qui dirigent ou supervisent une des Directions Activités du Groupe, 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 Fonctionnelles (Ressources Humaines, 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 » page 37), 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.

Un *Innovation and Technology Council* se réunit 11 fois par an, en regroupant l'ensemble des *Chief Technology Officers* (« CTO ») des Activités et les Directions Fonctionnelles associées à la Création des offres, afin d'assurer une coordination des efforts d'innovation et entre les activités pour les besoins de l'innovation et de la création d'offres.

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. Elle est également chargée d'élaborer des directives sur la rémunération et les récompenses, le recrutement, l'intégration des nouvelles recrues, entre autres directives liées aux ressources humaines.

La Direction des Achats au sein de la Logistique 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.

Les Directions Fonctionnelles se sont dotées de correspondants 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 le portail employés 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 employés.

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 65.**

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 » page 139). Il est formellement interdit à ces personnes d'intervenir sur les titres de la société dès lors qu'elles sont en 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 1er janvier 2005 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS *(International Financial Reporting Standards).*

Le Groupe applique les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015.

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 1er janvier 2006, et s'appliquent à l'ensemble des unités juridiques du Groupe, et des différentes unités de management qui les composent.

Les filiales enregistrent leurs opérations conformément aux normes 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. Revu chaque année, il prévoit les contrôles internes clés qui couvrent :

- l'environnement de contrôle (notamment le programme d'Éthique et 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.

Les contrôles internes clés sont à la disposition de l'ensemble des unités sur le portail employés et dans le référentiel central du Groupe, accompagnés d'annexes qui contiennent des précisions plus détaillées, des liens vers la description des politiques, 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.

Pour les nouvelles acquisitions, les entités poursuivent leurs contrôles existants tout en déployant progressivement les *Key Internal Controls.*

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 2015, 70 des principaux managers ont été interviewés et des matrices de risques dédiées par Opération ou par Activité ont été créées.

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.

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. 70 % des catégories de risques identifiés par la matrice des risques du Groupe 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.

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 rétention et l'analyse du rapport coûts/bénéfices lié aux options de transfert desdits risques. La Direction Risques-Assurances définit, propose et déploie les 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 & Controls Risks – début de contrat en janvier 2011) mais aussi la cellule psychologique qu'il est nécessaire d'organiser dans certains contextes de crise (Eutelmed – début du contrat en avril 2015).

Elle apporte son support méthodologique à la conception des plans d'urgence (plans d'évacuation, gestion de crise, plans de continuité d'activité…) et assure la coordination de la cellule de crise *corporate* (SEECC – Schneider Electric Emergency Coordination Center) chaque fois que celle-ci est activée.

Aux côtés de la Direction de l'Audit Interne et de la Direction Juridique, auprès desquelles elle siège au sein du Comité Fraude, la Direction de la Sûreté est directement impliquée dans la lutte contre la fraude interne (pilotage et réalisation d'investigations internes). La Direction de la Sûreté s'est dotée, en son sein, d'une nouvelle entité responsable de la conduite des investigations (fraudes 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…). Par ailleurs, elle a également réalisé plus de 20 audits de sécurité en 2015 (centres de R&D, sièges sociaux, usines sensibles...).

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 2015 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 2015 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 2015, les Directions Fonctionnelles ont poursuivi leurs missions d'orientation, de prescription et d'assistance.

À titre d'exemple :

- en 2015, nous avons mis à jour notre cartographie d'évaluation des risques éthiques que nous avons déployée au niveau des entités alors qu'auparavant, ce déploiement s'effectuait au niveau des pays. Cette cartographie intègre dorénavant des facteurs de risque externes et internes. Les risques externes se fondent sur des indices reconnus au plan international dans le domaine de la corruption, des abus en matière de droits de l'homme et de pollution environnementale par les pays. Les risques internes se basent sur le niveau de communication et de mise en œuvre des politiques et directives de la société ;
- la Direction de la Sûreté a publié une mise à jour complète de la Directive relative aux déplacements à l'étranger qui renforce les règles à respecter et les obligations en termes de sûreté des déplacements. La directive relative à la sécurité globale, initialement baptisée « Lutte contre la fraude interne », a également été entièrement revue. Rebaptisée « Enquête en cas de fraude interne », elle s'attache en priorité aux règles que doivent respecter les enquêteurs internes de façon très rigoureuse. L'objectif est d'afficher le plus grand professionnalisme possible dans ce genre d'actions potentiellement sensibles, dans le respect des Lois, afin d'éviter de générer tout risque potentiel supplémentaire pour la Société lors de la conduite d'enquêtes ;
- la Direction du Développement Durable a créé un nouvel outil d'entreprise (baptisé « Dora » - fourni par Global Navex, un éditeur de logiciels américain). Il sert à stocker, en un même espace, l'intégralité de la gouvernance d'entreprise de la société (politiques et directives dans tous les domaines). Cet outil permet une recherche en toute simplicité des règles existantes dont les collaborateurs peuvent avoir besoin. Il est spécialement conçu pour permettre l'actualisation et la validation de tout document relatif à la gouvernance ;
- certaines politiques ont été créées, mises à jour et publiées. Il s'agit de la Politique relative aux cadeaux et marques d'hospitalité et de la Politique relative aux agents commerciaux ;
- le Groupe a poursuivi les formations aux questions éthiques pour les fonctions et entités particulièrement exposées, en ciblant en priorité les sociétés nouvellement acquises.

La Direction du Contrôle Interne

Le déploiement des « contrôles internes clés » – formations et demandes d'autoévaluation – s'est poursuivi auprès de l'ensemble des unités, 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 2016 dans le cadre du processus d'amélioration permanente. En 2015, certains *Key Internal Controls* ont été identifiés comme critiques ; des actions seront déployées afin d'assurer leur prise de conscience et leur mise en conformité.

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 29 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 2015, plus de 90 missions de contrôle sur site pour évaluer le niveau du contrôle interne et la pertinence des plans d'action, émettant les recommandations requises 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 2015, l'Audit Interne a réalisé 30 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 Fraude

Le Comité Fraude est composé du Directeur Juridique et Responsable de la conformité, du Directeur de la Sûreté 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 récidive.

Il traite également les cas de fraude, de corruption, de conflit d'intérêts, 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-avant.

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. 225 235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225 37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 10 mars 2016

Les commissaires aux comptes

MAZARS	ERNST & YOUNG et Autres
David Chaudat	Jean-Yves Jégourel

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 de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF. 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 :

Délai d'examen des comptes par le comité d'audit	Pratique Schneider Electric
Les délais d'examen des comptes doivent être au minimum de deux jours avant l'examen par le conseil.	Pour permettre au comité de compter parmi ses membres des administrateurs ne résidant pas en France, les réunions du comité relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels se tiennent la veille du conseil d'administration et non deux jours avant. En contrepartie la société est attentive à ce que les membres du comité soient en mesure de revoir les comptes bien en amont de la réunion afin de pouvoir anticiper d'éventuelles difficultés dans leur arrêté ou approbation. À cet effet, il est prévu cinq ou six jours avant la réunion du comité, la tenue par le Président du comité d'audit de deux réunions préparatoires, l'une avec la Direction financière qui lui présente une première revue des comptes et notamment des grands sujets de la clôture, l'autre avec les commissaires aux comptes. En outre, le dossier de la réunion du comité incluant la présentation des comptes est mis à la disposition des membres du comité en version électronique trois à quatre jours avant.
Accord de non-concurrence L'accord de non-concurrence doit comporter une stipulation autorisant le conseil à renoncer à sa mise en œuvre lors du départ du dirigeant. Le conseil se prononce sur l'application de l'accord au moment du départ du dirigeant, notamment lorsqu'il quitte la société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite.	L'accord de non-concurrence des dirigeants mandataires sociaux prévoit qu'un commun accord est nécessaire pour lever l'interdiction de non-concurrence dans le cas uniquement d'une démission volontaire et sous réserve que les conditions de performance soient remplies et que le dirigeant ne soit pas ou ne sera pas en droit ou en situation de cumuler l'indemnité de non-concurrence avec le versement d'une retraite. Cette dérogation à la recommandation AFEP/MEDEF est justifiée par le fait qu'il est de l'intérêt de la société de poser d'avance la règle selon laquelle le conseil fera jouer la clause de non-concurrence. Il apparaît en effet que cette règle peut contribuer à prévenir des tentatives de débauchage de la part de concurrents ou à éviter que l'intéressé qui voudrait démissionner dirige des recherches vers des concurrents de Schneider Electric.
Attribution d'options ou d'actions de performance La valorisation des options et des actions de performance attribuées ne doit pas s'écarter des pratiques antérieures de l'entreprise.	Compte tenu de la forte volatilité du cours de Bourse de l'action Schneider Electric et afin de prévenir des effets d'aubaine, le conseil continue de raisonner comme sous l'empire des anciennes recommandations AFEP/MEDEF, c'est-à-dire en nombre d'actions et non en valeur. Cependant, le conseil se réserve la possibilité d'effectuer un calcul de cohérence en valeur sur une certaine durée.

4 Commentaires sur l'exercice

1. Évolution des principaux marchés 178

1.1 Marché Industries et Constructeurs de machines 178

1.2 Marché Bâtiments non résidentiels et résidentiels 178

1.3 Marché Régies et Infrastructures 179

2. Commentaires sur les comptes consolidés 180

2.1 Commentaires sur l'activité et le compte de résultat consolidé 180

2.2 Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel 180

2.3 Marge brute 181

2.4 Coût des fonctions supports : recherche et développement et frais généraux et commerciaux 181

2.5 Autres produits et charges d'exploitation 182

2.6 Coûts de restructuration 182

2.7 EBITA et EBITA ajusté 182

2.8 EBITA et EBITA ajusté par secteur opérationnel 183

2.9 Résultat d'exploitation 183

2.10 Résultat financier 184

2.11 Impôts 184

2.12 Résultat des activités non poursuivies 184

2.13 Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence 184

2.14 Intérêts minoritaires 184

2.15 Résultat net (part des actionnaires de la société mère) 184

2.16 Résultat net (part des actionnaires de la société mère) des activités poursuivies 184

2.17 Résultat net par action 184

2.18 Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie consolidés 185

3. Commentaires sur les comptes sociaux 186

4. Commentaires sur les résultats des participations 186

5. Perspectives 186

1. Évolution des principaux marchés

1.1 Marché Industries et Constructeurs de machines

Le marché industriel a souffert tout au long de l'année 2015, faisant face à d'imposants obstacles.

La chute des prix des matières premières (principalement pétrole et gaz et métaux) a entraîné une forte baisse de l'investissement dans le secteur des matières premières. Cette contraction a eu des répercussions négatives sur le marché industriel mondial : le secteur du pétrole et du gaz est l'un des premiers utilisateurs finaux de métaux, engins de construction, turbines, traitement des eaux et services professionnels. Les entreprises exposées à la chaîne d'approvisionnement du secteur du pétrole et du gaz ont réduit leur Capex, Opex et leurs stocks afin de s'aligner sur une demande plus faible.

Les entreprises qui ont bénéficié d'une baisse du coût de l'énergie ont été réticentes à investir, compte tenu de la faiblesse de l'environnement économique, de surcapacités de production et du niveau élevé d'endettement. Les entreprises ont préféré restaurer leur bilan ou réduire leur prix de vente (en raison d'une pression concurrentielle croissante).

En Chine, la production industrielle ainsi que les investissements manufacturiers ont significativement ralenti, pénalisés par la détérioration du commerce mondial, des surcapacités et la baisse du secteur de la construction (qui est le plus grand débouché de l'industrie lourde).

Dans les autres pays émergents, les marchés industriels ont ralenti dans un contexte de baisse des prix des matières premières, de réduction de la demande de la Chine, de fuite de capitaux et du niveau élevé de leur dette.

1.2 Marché Bâtiments non résidentiels et résidentiels

Marché Bâtiments non résidentiels

Aux États-Unis, la croissance du marché non résidentiel a ralenti en 2015. Le segment des bâtiments manufacturiers a enregistré une croissance rapide, grâce aux secteurs de la chimie et du matériel de transport. Les constructions de bureaux et de bâtiments commerciaux ont décéléré. Les segments des bâtiments institutionnels ont légèrement rebondi en 2015 tirés par la composante privée (principalement les établissements hospitaliers) alors que les dépenses publiques sont restées sous pression.

En Europe de l'Ouest, la construction de bâtiments non résidentiels est restée atone en 2015. Le segment manufacturier, ainsi que celui des bureaux et des bâtiments commerciaux ont souffert d'un environnement économique mondial dégradé. Les segments de l'éducation et de la santé ont été entravés par l'austérité du secteur public. La construction de bâtiments non résidentiels a baissé dans deux pays majeurs, l'Allemagne et la France. L'Espagne et l'Irlande ont progressé, bénéficiant de réformes économiques. En Italie, le marché s'est stabilisé après plusieurs années de récession.

En Chine, le marché non résidentiel a continué de baisser. Les raisons principales sont le ralentissement économique et de nouveaux modes de consommation (le commerce électronique a un impact négatif majeur sur les bâtiments commerciaux).

En Australie, la construction non résidentielle s'est repliée. Les bâtiments industriels et commerciaux, ainsi que les bureaux se sont contractés, de même que les bâtiments sociaux et institutionnels (marqués par une forte baisse du secteur de la santé).

Dans un certain nombre de pays émergents, la construction non résidentielle a été entravée par plusieurs événements économiques contrariants : baisse de la demande de la part de la Chine, impact négatif de la baisse du prix du pétrole et des autres commodités sur les revenus des pays exportateurs de commodités, dépréciation des devises, sorties de capitaux.

La construction non résidentielle a progressé en Inde du fait de l'amélioration de l'environnement réglementaire et financier.

Marché résidentiel

Le marché résidentiel a légèrement baissé en 2015, avec des situations très différenciées entre les grands blocs régionaux.

Aux États-Unis, la construction résidentielle a progressé, tirée par le segment collectif.

En Europe de l'Ouest, le marché a légèrement progressé. La France, l'Italie et le Danemark ont enregistré un déclin. L'Allemagne et la Grande-Bretagne ont progressé modérément tandis que la tendance s'est inscrite sur un rythme soutenu en Irlande et aux Pays-Bas.

En Chine, la construction résidentielle a continué de baisser. Fin 2013, le secteur résidentiel chinois a atteint un tournant, du fait d'un niveau de construction excédentaire et d'une demande de logements plus faible. En dépit d'une amélioration graduelle des ventes résidentielles en 2015, les développeurs ont continué de réduire les mises en chantier de logement afin de réduire les stocks.

Dans les pays émergents, le marché résidentiel a baissé dans son ensemble. La construction résidentielle a notamment chuté en Russie, en Ukraine, au Brésil et au Venezuela, impactée par une situation économique morose et une faible confiance des ménages. En revanche, les pays émergents asiatiques et l'Afrique ont continué de croître en 2015.

1.3 Marché Régies et Infrastructures

Régies électriques

L'expansion des énergies renouvelables s'est confirmée en 2015, portée par la baisse continue des coûts. La croissance rapide de l'éolien et du solaire s'est étendue à de nouveaux territoires dans les pays émergents. La COP21 qui s'est tenue fin 2015 a confirmé la nécessité d'engager les producteurs et fournisseurs d'électricité dans la voie d'un mix énergétique décarboné. De même, les enjeux de l'efficacité énergétique poussent ces acteurs à repenser leurs modèles d'affaires, renforcer leurs réseaux et intensifier la numérisation de leurs opérations.

Ainsi les investissements dans les réseaux électriques ont été maintenus, et ceux dédiés aux logiciels et réseaux intelligents se sont accélérés sur la période.

L'environnement des énergéticiens demeure fortement contraint par la pression des autorités de régulation, des investisseurs et des consommateurs. Cette pression reste le principal déterminant de la conduite des opérations et de l'optimisation des actifs.

Toutes ces tendances ont un impact favorable pour Schneider Electric, en étendant son marché à la modernisation des réseaux électriques et aux solutions de gestion des actifs et des opérations.

À une capacité donnée, les énergies renouvelables accroissent le marché accessible pour Schneider Electric du fait de leur distribution sur le réseau électrique. Cela implique une transformation du système dans son ensemble et la mise en œuvre de nouvelles solutions, par exemple la gestion de la demande.

Pétrole et Gaz

La demande de pétrole en 2015 a continué à augmenter, de +1,2 % environ, mais l'offre a augmenté elle aussi et reste supérieure à la demande d'environ 1.5 million de barils/jour. En conséquence, les stocks de pétrole brut et de produits raffinés continuent à s'accumuler.

La production 'non conventionnelle' en Amérique du Nord a poursuivi sa progression pendant presque toute l'année, avant de commencer un repli séquentiel de 0,1 million de barils/jour tous les mois.

L'augmentation de la productivité, les réductions de coûts et les investissements de ces dernières années dans l'amont de la filière ont permis à de nombreux opérateurs de continuer à produire malgré le faible prix du baril. L'Arabie Saoudite maintient sa volonté de regagner des parts de marché. L'Iran, de retour sur la scène commerciale, pourrait ajouter rapidement un demi million de barils/jour (0,5% de la production mondiale), ce qui peut augmenter la tension sur les prix.

Cette situation d'excédent a amené la plupart des acteurs de l'amont de la filière à réduire significativement leurs investissements en 2015, en particulier dans le secteur de l'exploration. Des réductions du même ordre sont annoncées pour 2016. Ces deux années consécutives de baisse des investissements en amont peuvent être considérées comme la nouvelle référence, avec un retour à des niveaux d'investissements de l'ordre de 500 milliards de US$ par an, après 4 années de très forte croissance.

Les filières aval (transport en pipeline, raffinage, pétrochimie) bénéficient en pratique des prix bas du pétrole et les grands acteurs internationaux intégrés y réalisent des profits plus importants.

Schneider Electric, dans ses activités pétrole, gaz et pétrochimie, n'a pas d'exposition au secteur de l'exploration ; nos positions dans les secteurs avals, résultant d'acquisitions récentes, font preuve d'un bon niveau de résilience. De plus, les dépenses opérationnelles de nos clients ont été moins affectées par les baisses, et nous avons réalisé une bonne croissance en services de maintenance et en logiciels. Nous avons également bénéficié de notre proximité avec nos clients pour améliorer avec eux la disponibilité et la rentabilité de leur installation, grâce à nos portefeuilles de Solutions et de Services Numériques.

Notre stratégie d'offre à valeur ajoutée -Solutions, Services, Logiciels et Services Numériques – s'adresse en particulier aux grands comptes stratégiques et prend en compte la transformation de leurs activités grâce à l'innovation technologique et à l'optimisation des architectures. Ceci devrait continuer à assurer la résilience du secteur Pétrole, Gaz et Pétrochimie de Schneider Electric.

Marché Centres de données et réseaux

Le marché mondial d'IT (Technologies de l'Information) a connu une croissance lente mais régulière en 2015 en partie due à la dégradation de l'environnement économique des marchés émergents.

Notre marché d'alimentation sécurisée (UPS) monophasé est resté atone, car la demande des Petites et moyennes entreprises (PME) pour les produits de protection électrique a continué de stagner. La croissance en Asie et en Europe a été contrebalancée par des faiblesses en Russie, en Amérique latine et en Chine.

En 2015, les grandes entreprises ont continué de déployer de l'IT dans un environnement hybride sur site, en colocation, en hébergement et sur le *cloud*. En raison des préoccupations relatives à la souveraineté et à la confidentialité des données ainsi que la demande régionale en capacité de centre de données, un nombre croissant de centres de données de grande taille sont en cours de construction sur le marché d'Amérique du Nord, et dans des localisations diverses telles qu'en Europe, en Asie et en Amérique latine. Schneider Electric s'appuie sur sa présence mondiale et tire parti des solutions complètes de centre de données pour satisfaire les besoins de ses clients, quel que soit l'endroit où ils décident de localiser leur infrastructure IT.

Comme l'utilisation d'Internet s'oriente vers un contenu intensif en bande passante et du fait de l'adoption croissante de « l'Internet des objets » ou objets connectés, la puissance de calcul et le stockage sont de plus en plus placés à la périphérie du réseau, au plus près d'utilisateurs finaux. Le secteur IT est bien positionné pour pénétrer diverses applications informatiques grâce à ses offres de micro-centre de données et les centres de données modulaires.

Les marchés industriels ont enregistré une croissance constante combinée à des perspectives modérées pour les investissements dans les infrastructures de production d'électricité, de production chimique et de fabrication de semi-conducteurs.

L'année 2015 a également été marquée par la première commercialisation de solutions de stockage d'énergie pour les habitations, les bâtiments commerciaux, les centres de données et les compagnies d'électricité. Schneider Electric a pénétré le marché du stockage d'énergie lithium-ion par la présentation d'Ecoblade™ lors de la Conférence COP21 de Paris sur les changements climatiques en décembre 2015. La solution Ecoblade combine un logiciel d'analyse avancé, la modularité ainsi que le style des serveurs IT dans une batterie intelligente qui peut évoluer de 1 kW à plus de 1 MW pour les habitations, les bâtiments commerciaux et les sous-stations compagnies d'électricité.

2. Commentaires sur les comptes consolidés

2.1 Commentaires sur l'activité et le compte de résultat consolidé

Évolution du périmètre de consolidation

Acquisitions et cessions de l'exercice

Le 11 décembre 2015, Schneider Electric a annoncé avoir obtenu l'approbation des autorités réglementaires et dès lors finalisé la cession de Juno Lighting, LLC (« Juno ») à Acuity Brands, Inc. pour un montant d'environ 385 millions de dollars (343 millions d'euros). Cette cession a généré une perte de 163 millions d'euros.

Le 14 décembre 2015, Schneider Electric a annoncé avoir signé un accord concernant la cession de son activité Transport à Kapsch TrafficCom AG. L'activité Transport a généré un chiffre d'affaires de 134 millions d'euros en 2014 et est actuellement consolidée dans l'activité *Infrastructure* de Schneider Electric. Les termes de l'accord reflètent un prix de cession d'environ 35 millions d'euros sur la base d'un endettement financier net à zéro. L'accord est soumis à l'approbation des autorités réglementaires ainsi qu'aux conditions de clôture usuelles. La finalisation de l'opération est attendue dans les prochains mois. La transaction générerait une dépréciation d'actifs pouvant atteindre 100 millions d'euros, qui a été reconnue au 31 décembre 2015 en Autres charges d'exploitation.

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2015.

Acquisitions et cessions réalisées en 2014 et ayant un effet sur les comptes 2015 (1)

Le 17 janvier 2014, le Groupe a pris le contrôle du groupe Invensys. Invensys est consolidé par intégration globale depuis janvier 2014 principalement dans le segment d'activité *Industry,* hormis sa division Appliance (cédée en juin 2014) présentée en activités non poursuivies sur le premier semestre 2014.

Le 1er octobre 2014, le Groupe a finalisé la cession de Custom Sensors & Technologies (« CST »), et le Groupe a réinvesti environ 100 millions de dollars aux côtés des fonds d'investissement 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 de janvier à septembre 2014 (pour 24 millions d'euros de résultat net). Depuis le 1er octobre 2014 et pour l'exercice 2015, la participation de 30 % dans CST est consolidée en mise en équivalence.

Évolution des taux de change

L'évolution des devises par rapport à l'euro a un impact significatif sur l'exercice. Cet impact positif est de 1 949 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé et de 254 millions d'euros sur l'EBITA ajusté (2).

Chiffre d'affaires

En 2015, le chiffre d'affaires consolidé de Schneider Electric s'élève à 26 640 millions d'euros, en hausse de 6,8 % à périmètre et taux de change courants par rapport aux 24 939 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014.

Cette variation se décompose en une baisse organique de - 1 % et un effet de change positif de 7,8 %, principalement lié à l'appréciation du dollar américain et du yuan chinois contre l'euro..

2.2 Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

Le chiffre d'affaires de l'activité *Buildings & Partner* (45 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 11 859 millions d'euros. Il est en progression de + 10,3 % en données courantes et en progression de **+ 0,4 %** à périmètre et taux de change constants. *Buildings & Partner* a été en croissance organique dans toutes les régions à l'exception de l'Asie-Pacifique. L'Amérique du Nord a été en légère augmentation portée par la croissance du marché de la construction aux États-Unis, aidé par les lancements de nouveaux produits et de plus importantes synergies de ventes, et la reprise au Mexique. En Europe de l'Ouest, l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni ont été en croissance et la bonne performance de la France a été supportée par une bonne exécution, alors que la décroissance de l'Allemagne a été principalement due à une forte base de comparaison. La croissance du Reste du monde est liée à une bonne exécution de projets au Moyen-Orient et à la forte croissance en Afrique et en Europe centrale. L'Asie-Pacifique a été pénalisée par un marché de la construction faible en Chine, malgré la croissance dans le reste de la région.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Industry* (21 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 5 696 millions d'euros. Il est en progression de + 2,6 % en données courantes et en diminution de **- 4,9 %** à périmètre et taux de change constants. La croissance

(1) Les dates indiquées correspondent aux dates de prise de contrôle des sociétés acquises.
(2) 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.*

organique a été affectée par les difficultés dans le secteur pétrolier et en Chine. L'Europe de l'Ouest a été stable car la croissance en Espagne et en Italie, portée par le succès des lancements d'offres envers les constructeurs de machines dans un marché favorable des constructeurs de machines à l'export, a compensé les décroissances en Suisse et dans les pays nordiques. L'Amérique du Nord a décliné du fait de la faiblesse des investissements industriels, notamment dans le secteur pétrolier, et une moindre demande des constructeurs de machines orientés à l'exportation liée au dollar fort, et l'attention reste focalisée sur l'amélioration de la performance de l'activité. L'Asie-Pacifique a été pénalisée par la faiblesse en Chine. La performance de Reste du monde a été bonne.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Infrastructure* (20 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 5 428 millions d'euros. Il est en augmentation de + 2,9 % en données courantes et de **+ 0,3 %** à périmètre et taux de change constants. L'Europe de l'Ouest a été en croissance, menée par l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni. L'Allemagne a été en baisse du fait d'une plus grande sélectivité sur les projets. L'Amérique du Nord a été en croissance grâce l'exécution de projets au Canada, alors que les États-Unis ont été pénalisés par un investissement plus faible dans le secteur pétrolier et des retards d'investissements dans les centres de données, qui a plus que compensé la croissance des initiatives ciblées. L'Asie-Pacifique a enregistré des tendances contrastées avec des difficultés en Chine, la faiblesse du marché des régies électriques en Australie et la croissance en Asie de l'Est et en Inde. Le Reste du monde a été en croissance mené par l'exécution de projets au Moyen-Orient alors que la Russie restait faible. Les Services ont reporté une forte croissance à un chiffre.

Le chiffre d'affaires de l'activité *IT* (14 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 3 657 millions d'euros. Il est en augmentation de + 8,9 % en données courantes et en diminution de **- 0,9 %** à périmètre et taux de change constants. Les États-Unis ont été à peu près stables grâce à une bonne exécution de projets dans un marché atone. L'Europe de l'Ouest a été en croissance, supportée par une exécution réussie des initiatives commerciales dans un marché en croissance des technologies de l'information. L'Asie-Pacifique a été affectée par la faiblesse en Chine et une forte base de comparaison en Inde. Le Reste du monde a été en baisse, car les difficultés en Russie ont plus que compensé la croissance au Moyen-Orient et en Afrique. Les Services ont enregistré une bonne croissance.

2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe s'élève à 9 845 millions d'euros en 2015, contre 9 407 millions d'euros en 2014, en augmentation de 4,7 %, du fait principalement d'une amélioration de la productivité et d'actions sur les prix et à un effet de change de conversion positif. En pourcentage du chiffre d'affaires, la marge brute diminue à 37,0 % en 2015 (contre 37,7 % en 2014), car l'effet positif des prix et de la productivité ont contrebalancé partiellement un effet mix négatif, des amortissements de R&D plus importants et une inflation des coûts.

2.4 Coût des fonctions supports : recherche et développement et frais généraux et commerciaux

En 2015, les frais de recherche et développement, nets de capitalisation et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, s'élèvent à 565 millions d'euros, contre 567 millions d'euros en 2014, en diminution de 0,4 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement, nets de capitalisation et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, diminuent à 2,1 % en 2015 (contre 2,3 % en 2014).

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 1 272 millions d'euros en 2015 (contre 1 212 millions d'euros en 2014), en augmentation de 5,0 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement restent stables à 4,8 % en 2015, contre 4,9 % en 2014.

En 2015, 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 145 millions d'euros sur le résultat d'exploitation, contre 175 millions d'euros en 2014.

En 2015, les frais généraux et commerciaux s'élèvent à 5 639 millions d'euros, contre 5 377 millions d'euros en 2014, en augmentation de 4,9 % du fait de l'effet de change. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais généraux et commerciaux ont diminué de 21,6 % en 2014 à 21,2 % en 2015.

Le montant combiné des coûts des fonctions supports, soit des frais de recherche et développement, nets, et des frais généraux et commerciaux, totalise 6 204 millions d'euros en 2015, contre 5 944 millions d'euros en 2014, soit une augmentation de 4,4 %. Le coût des fonctions supports en pourcentage du chiffre d'affaires diminue en passant de 23,8 % en 2014 à 23,3 % en 2015, reflétant le progrès des initiatives de simplification.

2.5 Autres produits et charges d'exploitation

En 2015, les autres produits et charges d'exploitation représentent une charge nette de 522 millions d'euros principalement due à des pertes nettes sur cessions d'activités (223 millions d'euros), notamment sur la vente de Juno, et à des dépréciations d'actifs (246 millions d'euros), notamment sur l'activité Transport dans le cadre du projet de cession décrit ci-dessus. Les autres principaux éléments correspondent à des coûts liés aux acquisitions de 118 millions d'euros (en particulier des coûts d'intégration Invensys) et à un gain de 53 millions d'euros sur la modification de plans d'avantage au personnel au Royaume-Uni et en France.

En 2014, les autres produits et charges d'exploitation représentaient 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.

2.6 Coûts de restructuration

En 2015, les coûts de restructuration s'élèvent à 318 millions d'euros (contre 202 millions d'euros en 2014). Cette augmentation des coûts de restructuration est liée aux initiatives *Simplify* qui ont été annoncées début 2015 dans le cadre du programme d'entreprise *Schneider is On*.

2.7 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 2015 s'élève à 3 641 millions d'euros, contre 3 463 millions d'euros en 2014, en hausse de 5,1 %, essentiellement liée à un effet de change positif de 254 millions d'euros. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA ajusté diminue de 13,9 % à 13,7 %.

L'EBITA (résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des actifs incorporels issus des acquisitions et avant perte de valeur des écarts d'acquisition) diminue de 11,2 % à 2 801 millions d'euros en 2015, contre 3 155 millions d'euros en 2014, principalement du fait de pertes sur cessions d'activités, de dépréciations d'actifs et de plus fortes charges de restructuration en 2015 qui ont compensé l'augmentation de l'EBITA ajusté. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA diminue de 12,7 % en 2014 à 10,5 % en 2015, en cohérence avec la baisse du taux d'EBITA ajusté, les pertes sur cessions d'activités, les dépréciations d'actifs et des coûts de restructuration plus élevés qu'en 2014.

2.8 EBITA et EBITA ajusté par secteur opérationnel

Les EBITA et EBITA ajustés par segment opérationnel se détaillent comme suit :

31 décembre 2015

(en millions d'euros)	***Buildings & Partner***	***Industry***	***Infrastructure***	***IT***	**Coûts centraux**	**Total**
Chiffre d'affaires	11 859	5 696	5 428	3 657	-	26 640
EBITA ajusté*	2 132	975	495	644	(605)	3 641
EBITA ajusté (%)	18,0 %	17,1 %	9,1 %	17,6 %	-	13,7 %
Autres produits et charges d'exploitation	(240)	(22)	(240)	(5)	(15)	(522)
Charges de restructuration	(169)	(22)	(89)	(8)	(30)	(318)
EBITA	1 723	931	166	631	(650)	2 801
EBITA (%)	14,5 %	16,4 %	3,1 %	17,3 %	-	10,5 %

* *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 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).*

L'activité ***Buildings & Partner*** réalise un taux d'EBITA ajusté de 18,0 % en 2015, en hausse de 0,2 point par rapport à 17,8 % en 2014, essentiellement grâce à un meilleur contrôle des coûts des fonctions supports.

L'activité ***Industry*** réalise un taux d'EBITA ajusté de 17,1 % en 2015, en baisse de 1,3 point par rapport à 18,4 % en 2014, pénalisée par un volume en déclin, un effet de change défavorable et des amortissements de R&D plus élevés.

L'activité ***Infrastructure*** réalise un taux d'EBITA ajusté de 9,1 % en 2015, en hausse de 0,5 point par rapport à 8,6 % en 2014 en raison d'un bon contrôle des coûts des fonctions support.

L'activité ***IT*** reporte un taux d'EBITA ajusté de 17,6 % en 2015, en baisse de 1,2 point par rapport à 18,8 % en 2014, pénalisée par un effet devise et un effet mix défavorables.

Les coûts centraux s'élèvent à 605 millions d'euros ou 2,3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015, à un niveau comparable à celui de 2014 (2,2 % du chiffre d'affaires, soit 557 millions d'euros).

2.9 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après amortissements et dépréciations des incorporels et acquisitions (EBIT) diminue de 2 896 millions d'euros en 2014 à 2 229 millions d'euros en 2015. Cette baisse de 23,1 % s'explique d'une part par la baisse de l'EBITA et d'autre part par une dépréciation de la marque Pelco de 295 millions d'euros en « Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions ».

2.10 Résultat financier

Le résultat financier est une perte nette de 446 millions d'euros en 2015, contre 467 millions d'euros en 2014. La diminution de la perte financière nette s'explique principalement par la baisse du coût de la dette financière nette de 312 millions d'euros en 2014 à 295 millions d'euros en 2015 grâce à une baisse du taux d'intérêt moyen. Les autres charges et produits financiers sont stables, passant d'une charge nette de 155 millions d'euros en 2014 à une charge nette de 151 millions d'euros en 2015.

2.11 Impôts

Le taux effectif d'impôt en 2015 s'élève à 21,8 %, en diminution par rapport au taux d'impôt de 22,7 % en 2014. La charge d'impôt correspondante diminue de 551 millions d'euros en 2014 à 389 millions d'euros en 2015. La charge d'impôt intègre en 2015 un produit d'impôt lié à la dépréciation de la marque Pelco de 115 millions d'euros.

2.12 Résultat des activités non poursuivies

Le résultat des activités non poursuivies de 169 millions d'euros en 2014 correspondait 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 1er octobre 2014, ainsi que la plus-value de cession correspondante.

En 2015, aucun segment n'était reporté en activités non poursuivies.

2.13 Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence augmente de 14 millions d'euros en 2014 à 109 millions d'euros en 2015, principalement du fait d'un gain non récurrent réalisé sur cession d'actifs reporté par CST.

2.14 Intérêts minoritaires

La part des actionnaires minoritaires dans le résultat net de 2015 s'élève à 96 millions d'euros, contre 120 millions d'euros en 2014. Elle représente la quote-part de résultats bénéficiaires attribuables principalement aux associés minoritaires de certaines sociétés chinoises.

2.15 Résultat net (part des actionnaires de la société mère)

Le résultat net (part des actionnaires de la société mère) s'élève à 1 407 millions d'euros en 2015, contre 1 941 millions d'euros en 2014, en baisse de 27,5 %, principalement due à des pertes sur cessions d'activités et des dépréciations d'actifs significatives, ainsi qu'à des coûts de restructuration plus élevés qu'en 2014.

2.16 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 1 407 millions d'euros en 2015, contre 1 772 millions d'euros en 2014, en baisse de 20,6 %.

2.17 Résultat net par action

Le résultat net par action diminue de 3,39 euros en 2014 à 2,47 euros en 2015.

2.18 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 2 715 millions d'euros en 2015 (en hausse de 2,8 % par rapport à 2 640 millions d'euros en 2014), ce qui représente 10,2 % du chiffre d'affaires en 2015, contre 10,6 % du chiffre d'affaires en 2014.

La variation du besoin en fonds de roulement a généré 117 millions d'euros en 2015, alors qu'elle avait consommé 107 millions d'euros en 2014, principalement grâce aux encaissements clients.

La trésorerie provenant des activités d'exploitation augmente de 11,8 %, de 2 533 millions d'euros en 2014 à 2 832 millions d'euros en 2015.

Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement

L'investissement net d'exploitation, qui comprend les coûts de développement capitalisés, diminue de 5,2 % à 787 millions d'euros en 2015, par rapport à 829 millions d'euros en 2014, et représente 3,1 % du chiffre d'affaires en 2015 (3,3 % en 2014).

Le cash-flow libre (flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation diminués de l'investissement net d'exploitation) s'élève à 2 045 millions d'euros en 2015, contre 1 704 millions d'euros en 2014.

Le ratio de conversion en *cash* (*cash-flow* libre rapporté au résultat net part du Groupe des activités poursuivies) s'élève à 113 % en 2015, contre 96 % en 2014.

L'impact des acquisitions et cessions de l'exercice sur la trésorerie est un encaissement net de 232 millions d'euros en 2015. En 2014, l'investissement financier net de la trésorerie acquise s'élevait à 2 490 millions d'euros et correspondait principalement à la partie numéraire de l'acquisition d'Invensys.

Flux de trésorerie produits par des opérations de financement

En 2015, le Groupe a remboursé deux emprunts obligataires pour 750 millions d'euros, ainsi que la ligne de crédit *Schuldschein* pour 184 millions d'euros et a émis quatre nouveaux emprunts obligataires pour 1 850 millions d'euros.

La diminution nette des autres dettes financières s'élève à 1 262 millions d'euros en 2015, contre une diminution nette de 818 millions d'euros en 2014. Le dividende versé par Schneider Electric est de 1 108 millions d'euros en 2015, contre 1 095 millions d'euros en 2014.

3. Commentaires sur les comptes sociaux

En 2015, les revenus du portefeuille de Schneider Electric SE s'élèvent à 4 millions d'euros, contre 1 million d'euros pour l'exercice précédent.

Les charges d'intérêts nettes de produits d'intérêts s'élèvent à 126 millions d'euros (119 millions en 2014).

Le résultat courant est une perte de 141 millions d'euros en 2015, contre une perte de 144 millions d'euros en 2014.

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.

La perte nette de l'exercice 2015 s'élève à 53 millions d'euros, contre un profit net de 341 millions d'euros en 2014.

Les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent au 31 décembre 2015 à 9 808 millions d'euros, contre 10 806 millions d'euros au 31 décembre 2014, prenant en compte la perte 2015 ainsi que les variations résultant de la distribution de dividendes aux actionnaires pour 1 098 millions d'euros et des augmentations de capital pour 157 millions d'euros.

4. Commentaires sur les résultats des participations

Schneider Electric Industries SAS

Le chiffre d'affaires est de 3,3 milliards d'euros en 2015, contre 3,4 milliards d'euros en 2014.

Le résultat d'exploitation est une perte de 38 millions d'euros en 2015, contre une perte de 136 millions d'euros en 2014.

Le résultat net est bénéficiaire de 238 millions d'euros en 2015, contre un bénéfice de 174 millions d'euros en 2014.

5. Perspectives

En 2016, l'Europe de l'Ouest et le marché de la construction aux États-Unis devraient continuer de croître. Par ailleurs, le Groupe s'attend à un secteur pétrolier défavorable, un marché industriel américain globalement faible et une activité en Chine encore difficile, mais à un degré moindre qu'en 2015. Les tendances devraient être contrastées dans le reste des nouvelles économies. Avec la baisse marquée des devises de plusieurs nouvelles économies par rapport à l'euro en fin d'année 2015, le Groupe devrait également faire face à un effet de change défavorable significatif en 2016.

Dans ce contexte, les priorités du Groupe sont d'améliorer sa marge en travaillant sur ses coûts, de continuer d'étendre son réseau de partenaires *via* le lancement accru de nouvelles offres intégrées, d'accélérer l'activité des services et des logiciels, et d'être plus sélectif au niveau des projets, en ciblant ses domaines d'expertise.

Par conséquent, le Groupe vise pour 2016 :

- une croissance organique du chiffre d'affaires allant de la stabilité à une baisse modérée à un chiffre (« low single-digit »), impactée par une sélectivité accrue sur l'activité de projets ;
- une amélioration de la marge d'EBITA ajusté comprise entre + 20 et + 60 points de base, avant effet de change, dont l'impact négatif est estimé entre - 40 et - 50 points de base aux taux de change actuels.

5 Comptes consolidés au 31 décembre 2015

1. Compte de résultat consolidé 188
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés 190
3. Bilan consolidé 191
4. État de variation des capitaux propres 193
5. Annexe aux comptes consolidés 194
6. Rapport des commissaires aux comptes 249

1. Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros, sauf le résultat par action)	Note	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	**3**	**26 640**	**24 939**
Coûts des ventes		(16 795)	(15 532)
Marge brute		**9 845**	**9 407**
Recherche et développement	4	(565)	(567)
Frais généraux et commerciaux		(5 639)	(5 377)
EBITA ajusté*		**3 641**	**3 463**
Autres produits et charges d'exploitation	6	(522)	(106)
Charges de restructuration	7	(318)	(202)
EBITA**		**2 801**	**3 155**
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	8	(572)	(259)
Résultat d'exploitation		**2 229**	**2 896**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		40	28
Coût de l'endettement financier brut		(335)	(340)
Coût de la dette financière nette		**(295)**	**(312)**
Autres produits et charges financiers	9	(151)	(155)
Résultat financier		**(446)**	**(467)**
Résultat des activités poursuivies avant impôts		**1 783**	**2 429**
Impôts sur les sociétés	10	(389)	(551)
Résultat net des activités non poursuivies		-	169
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	14	109	14
RÉSULTAT NET		**1 503**	**2 061**
• dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		1 407	1 941
• dont actionnaires minoritaires		96	120
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) par action *(en euros/action)*	21.3	2,47	3,39
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) après dilution *(en euros/action)*		2,46	3,37

* *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)	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net	**1 503**	**2 061**
Autres éléments du résultat global :		
Écarts de conversion	926	1 011
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	98	14
Impôts sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	(34)	(17)
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	(3)	1
Impôts sur la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	1	-
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	372	(373)
Impôts sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	(68)	155
Total du résultat global reconnu en capitaux propres	**1 292**	**790**
dont éléments recyclables ultérieurement en résultat	62	(2)
dont éléments non recyclables ultérieurement en résultat	1 230	792
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE	**2 795**	**2 851**
Attribuable :		
• aux actionnaires de la société mère	2 664	2 702
• aux participations ne donnant pas le contrôle	131	149

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

2. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net consolidé		1 503	2 061
Moins résultat net des activités non poursuivies		-	(169)
Perte/(profit) des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		(109)	(14)
Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :			
Amortissements des immobilisations corporelles	13	426	414
Amortissements des immobilisations incorporelles	12	551	483
Perte de valeur des actifs non courants	5	505	26
Augmentation/(diminution) des provisions	23	(82)	(68)
(Plus) moins-values sur cessions d'actifs immobilisés		213	12
Différence entre l'impôt payé et la charge d'impôt		(388)	(188)
Autres éléments sans impact sur les flux de trésorerie		96	83
Autofinancement d'exploitation		**2 715**	**2 640**
Diminution/(augmentation) des créances d'exploitation		(21)	(246)
Diminution/(augmentation) des stocks et travaux en cours		(3)	169
(Diminution)/augmentation des dettes d'exploitation		115	(85)
Autres actifs et passifs courants		26	55
Variation du besoin en fonds de roulement		**117**	**(107)**
Total I – Trésorerie provenant des activités d'exploitation		**2 832**	**2 533**
Acquisitions d'immobilisations corporelles	13	(509)	(475)
Cessions d'immobilisations corporelles		100	40
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	12	(396)	(396)
Cessions d'immobilisations incorporelles		18	2
Investissement net d'exploitation		**(787)**	**(829)**
Investissement financier net	2	232	(2 490)
Cession d'actifs financiers		28	5
Autres opérations financières à long terme		191	108
Actifs de retraite à long terme		(155)	(121)
Sous-total		**296**	**(2 498)**
Total II – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations d'investissement		**(491)**	**(3 327)**
Émission d'emprunts obligataires	24	1 850	-
Remboursement d'emprunts obligataires	24	(750)	(720)
Vente/(achat) d'actions propres		(600)	(371)
Augmentation/(diminution) des autres dettes financières		(1 262)	(818)
Augmentation/(réduction) de capital en numéraire		153	237
Dividendes versés par Schneider Electric SE		(1 108)	(1 095)
Minoritaires		(111)	(110)
Total III – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations de financement		**(1 828)**	**(2 877)**
IV – Effet net des conversions :		**(102)**	**(61)**
V – Activités non poursuivies		**-**	**747**
Variation nette de trésorerie : I + II + III + IV + V		**411**	**(2 985)**
Trésorerie nette en début de période		2 438	5 423
Variation de trésorerie		411	(2 985)
TRÉSORERIE NETTE EN FIN DE PÉRIODE	**20**	**2 849**	**2 438**

3. Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2015	31/12/2014
Actifs non courants			
Écarts d'acquisition, nets	11	17 781	16 733
Immobilisations incorporelles nettes	12	4 726	5 061
Immobilisations corporelles nettes	13	2 729	2 751
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes		7 455	7 812
Participations dans les entreprises associées	14	364	318
Actifs financiers disponibles à la vente	15.1	128	333
Autres actifs financiers non courants	15.2	568	365
Actifs financiers non courants		696	698
Actifs d'impôt différé	16	2 504	2 160
Total actifs non courants		**28 800**	**27 721**
Actifs courants			
Stocks et en-cours	17	3 035	3 027
Clients et créances d'exploitation	18	6 002	5 991
Autres créances et charges constatées d'avance	19	1 700	1 729
Actif financier courant	15.3	41	40
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	2 999	2 650
Total actifs courants		**13 777**	**13 437**
TOTAL DE L'ACTIF		**42 577**	**41 158**

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2015	31/12/2014
Capitaux propres	**21**		
Capital social		2 355	2 339
Primes d'émission, de fusion, d'apport		7 267	7 898
Réserves consolidées et autres réserves		10 187	9 347
Réserves de conversion		1 039	148
Total capitaux propres (part attribuable aux actionnaires de la société mère)		**20 848**	**19 732**
Actionnaires minoritaires		441	419
Total capitaux propres		**21 289**	**20 151**
Provisions non courantes			
Provisions pour retraites et engagements assimilés	22	2 025	2 199
Autres provisions non courantes	23	1 659	1 249
Provisions non courantes		3 684	3 448
Dettes non courantes			
Emprunts obligataires	24	5 919	4 655
Dettes financières à plus d'un an	24	216	372
Dettes financières non courantes		6 135	5 027
Passifs d'impôt différé	16	1 195	1 116
Autres dettes à long terme	25	147	184
Total passifs non courants		**11 161**	**9 775**
Dettes courantes			
Fournisseurs et dettes d'exploitation		4 284	4 106
Dettes fiscales et sociales		2 151	2 342
Provisions courantes	23	900	977
Autres passifs courants		1 297	1 158
Dettes financières courantes	24	1 495	2 645
Total passifs courants		**10 127**	**11 228**
Passifs des activités non poursuivies		**-**	**4**
TOTAL DU PASSIF		**42 577**	**41 158**

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
*** 01/01/2014**	**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**
Résultat net de la période					1 407		1 407	96	1 503
Autres éléments du résultat global					366	891	1 257	35	1 292
Résultat global de la période					1 773	891	2 664	131	2 795
Augmentation de capital	2 414	10	124				134		134
Plans de souscription d'actions	1 629	6	17		(4)		19		19
Dividendes distribués			(796)		(312)		(1 108)	(102)	(1 210)
Variation de l'autodétention				(582)	(18)		(600)		(600)
Paiements fondés sur des actions					97		97		97
Autres			24		(114)		(90)	(7)	(97)
31/12/2015	**588 734**	**2 355**	**7 267**	**(1 027)**	**11 214**	**1 039**	**20 848**	**441**	**21 289**

* *Les chiffres au 1er janvier 2014 ont été retraités 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 2015 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 16 février 2016 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2016.

Les activités principales du Groupe sont décrites au chapitre 1 du Document de Référence.

Note 1	Principes comptables	195
Note 2	Évolution du périmètre de consolidation	201
Note 3	Information sectorielle	202
Note 4	Recherche et développement	204
Note 5	Dotations aux amortissements	204
Note 6	Autres produits et charges d'exploitation	205
Note 7	Charges de restructuration	205
Note 8	Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	205
Note 9	Autres produits et charges financiers	206
Note 10	Impôt sur les sociétés	206
Note 11	Écarts d'acquisition	207
Note 12	Immobilisations incorporelles	208
Note 13	Immobilisations corporelles	210
Note 14	Participations dans les entreprises associées	213
Note 15	Actifs financiers	213
Note 16	Impôts différés par nature	214
Note 17	Stocks et en-cours	215
Note 18	Clients et créances d'exploitation	215
Note 19	Autres créances et charges constatées d'avance	216
Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	216
Note 21	Capitaux propres	217
Note 22	Provisions pour retraites et engagements assimilés	223
Note 23	Provisions	228
Note 24	Dettes financières (courantes et non courantes)	229
Note 25	Autres dettes à long terme	231
Note 26	Instruments financiers	232
Note 27	Effectifs	237
Note 28	Opérations avec des parties liées	237
Note 29	Engagements et passifs éventuels	238
Note 30	Événements postérieurs à la clôture	238
Note 31	Honoraires des commissaires aux comptes	239
Note 32	Liste des sociétés consolidées	240

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 2015. Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Les nouvelles normes et interprétations suivantes applicables sur la période n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015 :

- IFRIC 21 – *Droits ou taxes* ; cette interprétation relative à la comptabilisation des taxes entrant dans le champ d'application d'IAS 37 sur les provisions précise que le fait générateur de la comptabilisation de la dette est la date d'exigibilité fiscale ;
- améliorations annuelles 2011-2013 des IFRS (décembre 2013).

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 2015 :

- normes adoptées par l'Union européenne :
  - amendements d'IAS 19 : Plans à prestations définies : contributions du personnel,
  - améliorations annuelles 2010-2012 des IFRS (décembre 2013),
  - amendement d'IAS 1 : Initiative concernant les informations à fournir,
  - améliorations annuelles 2012-2014 des IFRS (septembre 2014),
  - amendements d'IFRS 11 : Comptabilisation d'acquisitions de participations dans des opérations conjointes,
  - amendements d'IAS 16 et d'IAS 38 : Clarification des méthodes acceptables de dépréciation et d'amortissement ;
- normes non adoptées par l'Union européenne :
  - IFRS 9 – *Instruments financiers,*
  - IFRS 15 – *Revenus de contrats clients,*
  - IFRS 16 – *Locations,*
  - amendements d'IFRS 10 et d'IAS 28 : Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise,
  - amendements d'IFRS 10, d'IFRS 12 et d'IAS 28 : Entités d'investissement : Application de l'exception à la consolidation,
  - amendements d'IAS 12 : Reconnaissance d'impôts différés actifs sur des pertes non réalisées.

Les principes appliqués par Schneider Electric au 31 décembre 2015 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 et à l'exception d'IFRS 16, dont l'impact principal serait, en 2019, la réintégration des engagements de loyer en location simple détaillés en note 13.3 en dette financière.

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 1er 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'investissement 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 de janvier à septembre 2014 (pour 24 millions d'euros de résultat net). Depuis le 1er octobre 2014 et pour l'exercice 2015, la participation de 30 % dans CST est consolidée en mise en équivalence.

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*. 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 1er janvier 2009 (date de la première application de la version révisée d'IAS 23 – *Coûts d'emprunt*), les coûts d'emprunt encourus pendant la période de construction et d'acquisition d'un actif qualifié au sens de la norme sont capitalisés dans les coûts de cet actif s'il est probable que l'actif générera des avantages économiques futurs et si ces coûts peuvent être estimés de façon fiable. Sinon, ils sont comptabilisés en charges de la période. Jusqu'en 2008, ces coûts étaient systématiquement passés en charges lorsqu'ils étaient encourus.

1.11 – Dépréciations d'actifs

Le Groupe procède, conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs,* à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs long terme selon le processus suivant :

- pour les actifs corporels et incorporels amortis, le Groupe évalue à chaque clôture s'il existe un indice de perte de valeur sur ces immobilisations. Ces indices sont identifiés par rapport à des critères externes ou internes. Le cas échéant, un test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur nette comptable à la valeur recouvrable qui correspond à la plus élevée des deux valeurs suivantes : prix de vente diminué du coût de cession ou valeur d'utilité ;
- pour les actifs incorporels non amortis et les écarts d'acquisition, un test de dépréciation est effectué au minimum une fois par an, et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés. Ces flux de trésorerie futurs résultent des hypothèses économiques et des

conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe, traduites dans des projections n'excédant généralement pas cinq ans, puis extrapolées sur la base d'un taux de croissance à l'infini. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au Coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe à la date d'évaluation affecté d'une prime de risque en fonction de la zone géographique considérée. Le CMPC est de 7,3 % au 31 décembre 2015, en légère diminution par rapport au taux du 31 décembre 2014 (7,6 %). Il a été déterminé à partir d'un taux d'intérêt long terme de 2,1 % 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 2015, 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 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 8,0 % pour *Buildings & Partner,* 8,2 % pour *Industry,* 8,1 % pour *IT* et 8,4 % pour *Infrastructure*.

Les écarts d'acquisition sont affectés au moment de leur première comptabilisation. L'affectation aux UGT est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions.

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur comptable à hauteur de l'excédent de sa valeur comptable par rapport à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la valeur de réalisation nette de frais. Lorsque l'UGT testée comporte un écart d'acquisition, la dépréciation lui est affectée prioritairement.

1.12 – Actifs financiers non courants

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie des titres disponibles à la vente. Ils sont initialement enregistrés au coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur, lorsque celle-ci peut être déterminée de façon fiable.

Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur peut être déterminée de façon fiable et correspond au cours de Bourse à la date de clôture (Niveau 1 de la hiérarchie des justes valeurs IFRS 7).

Lorsque la juste valeur ne peut être fondée sur des données de marché observables, les titres sont maintenus à leur coût net des dépréciations éventuelles. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée en fonction de la part du Groupe dans l'actif net, de la rentabilité future attendue et des perspectives de développement de l'entité représentative de l'investissement. Cette règle est notamment appliquée pour les titres non cotés.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en Autres éléments du résultat global au sein de l'état du résultat global et, au bilan, dans une rubrique séparée des capitaux propres (autres réserves) jusqu'à la cession effective des titres, date à laquelle elles sont recyclées en résultat. Par ailleurs, lorsqu'une perte de valeur identifiée est considérée comme significative ou durable au regard des circonstances, celle-ci est comptabilisée en résultat financier.

Les prêts, présentés en Autres actifs financiers non courants, sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les créances financières à long terme sont actualisées lorsque l'effet de l'actualisation est jugé significatif.

1.13 – Stocks et travaux en cours

Les stocks et travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée (coût d'acquisition ou coût de production généralement déterminé selon la méthode du prix moyen pondéré) ou de leur valeur de réalisation nette estimée.

La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé net des coûts restant à encourir pour l'achèvement des produits et/ou la réalisation de la vente.

Les pertes de valeur des stocks sont comptabilisées en coût des ventes.

Le coût des travaux en cours, produits finis et semi-finis, comprend les coûts des matières et de la main-d'œuvre directe, les coûts de sous-traitance, l'ensemble des frais généraux de production sur la base de la capacité normale de production et la part des coûts de recherche et développement rattachable au processus de production (correspondant à l'amortissement des projets capitalisés mis en production et aux dépenses de maintenance des produits et des gammes).

1.14 – Clients et créances d'exploitation

Les dépréciations des créances douteuses sont enregistrées lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte. L'identification des créances douteuses ainsi que le montant des dépréciations correspondantes est fondée sur l'expérience historique des pertes définitives sur créances, l'analyse par ancienneté des comptes à recevoir et une estimation détaillée de comptes à recevoir spécifiques ainsi que des risques de crédit qui s'y rapportent. Lorsque la certitude est acquise qu'une créance douteuse ne sera pas récupérée, ladite créance et sa dépréciation sont annulées par le compte de résultat.

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque leur échéance de règlement est supérieure à un an et que les effets de l'actualisation sont significatifs.

1.15 – Immobilisations destinées à la vente

Les immobilisations destinées à la vente ne sont plus amorties et sont présentées distinctement au bilan, sur la ligne Immobilisations destinées à la vente pour une valeur égale au plus faible montant entre leur coût amorti et leur valeur nette de réalisation.

1.16 – Impôts différés

Les impôts différés correspondant aux différences temporelles existant entre les bases fiscales et comptables des actifs et passifs consolidés sont enregistrés en appliquant la méthode du report variable. Les actifs d'impôt différé sont reconnus quand leur réalisation future apparaît probable à une date qui peut être raisonnablement déterminée.

Les allégements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires (y compris les montants reportables de manière illimitée) ne sont reconnus que lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés, et sont compensés lorsqu'ils se rapportent à une même entité fiscale et qu'ils ont des échéances de renversement identiques.

1.17 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés au bilan comportent les montants en caisse, les comptes bancaires, les dépôts à terme de trois mois au plus ainsi que les titres négociables sur des marchés organisés. Les titres négociables sont constitués d'instruments très liquides détenus dans le cadre d'une gestion à court terme et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie dès la réalisation du placement. Il s'agit notamment de billets de trésorerie, fonds communs de placement ou équivalents. Compte tenu de la nature et des maturités de ces instruments, le risque de variation de valeur est négligeable et ces instruments sont présentés en équivalents de trésorerie.

1.18 – Actions propres

Les actions Schneider Electric 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 (déduites) des réserves consolidées pour leurs montants nets des effets d'impôt.

1.19 – Engagements de retraite et autres avantages du personnel

Sur la base des législations et pratiques nationales, les filiales du Groupe peuvent avoir des engagements dans le domaine des plans de retraites et des indemnités de fin de carrière ainsi que d'autres avantages à long terme. Les montants payés au titre de ces engagements sont conditionnés par des éléments tels que l'ancienneté, les niveaux de revenus et les contributions aux régimes de retraites obligatoires.

Régimes à cotisations définies

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges opérationnelles les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues. N'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces régimes.

Le Groupe participe, dans la plupart des pays, aux régimes généraux et obligatoires. Ces régimes sont comptabilisés comme des régimes à cotisations définies.

Régimes de retraite à prestations définies

Pour l'évaluation de ses régimes à prestations définies, le Groupe utilise la méthode des unités de crédit projetées.

La charge au compte de résultat est répartie entre le résultat opérationnel (pour les coûts des services rendus au cours de la période) et le résultat financier (pour les coûts financiers et les rendements attendus des actifs du régime).

Le montant comptabilisé au bilan correspond au montant actualisé de l'obligation net des actifs du régime.

Lorsque ce montant est un actif, l'actif reconnu est limité à la valeur actualisée de tout avantage économique à recevoir sous forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Les changements liés aux modifications périodiques des hypothèses actuarielles relevant de la situation financière, économique générale ou aux conditions démographiques (changement dans le taux d'actualisation, augmentations annuelles des salaires, rendement des actifs, durée d'activité, etc.) ainsi que les écarts d'expérience sont reconnus immédiatement au bilan par la contrepartie d'une rubrique séparée des capitaux propres, autres réserves. Ils sont présentés en Autres éléments du résultat global au sein de l'état du résultat global.

Autres engagements sociaux

Des provisions sont enregistrées et des charges reconnues pour la couverture de frais médicaux engagés pour certains retraités du Groupe, en Europe et aux États-Unis. Les principes de comptabilisation des régimes de couverture des frais médicaux pour les retraités sont similaires aux principes appliqués pour les régimes de retraite à prestations définies.

Par ailleurs, le Groupe provisionne, pour l'ensemble de ses filiales, les engagements au titre des avantages liés à l'ancienneté (principalement médailles du travail pour les filiales françaises). Pour ces avantages, les écarts actuariels sont reconnus intégralement par résultat.

1.20 – Paiements fondés sur des actions

Le Groupe accorde différents types de paiements fondés sur des actions à ses dirigeants et à certains de ses salariés :

- actions de performance ;
- plans d'option d'achat et de souscription d'actions Schneider Electric SA 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 2015 pour les provisions long terme est de 1,4 % (*idem* au 31 décembre 2014).

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 d'intérêts d'actionnaires minoritaires

appliqué jusqu'au 31 décembre 2009, s'agissant des *puts* sur intérêts actionnaires 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 services 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 en-cours bancaires.

Note 2 Évolution du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe, établis au 31 décembre 2015, regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en note 32. Le périmètre de consolidation retenu au 31 décembre 2015 peut se résumer de la façon suivante :

Nombre de sociétés actives	31/12/2015	31/12/2014
Société mère et sociétés consolidées par intégration globale	603	607
Sociétés consolidées par mise en équivalence	9	8
TOTAL	**612**	**615**

2.1 – Suivi des acquisitions et cessions réalisées en 2014 et ayant un effet sur les comptes 2015

Le 17 janvier 2014, le Groupe a pris le contrôle du groupe Invensys. Invensys est consolidé par intégration globale depuis janvier 2014 principalement dans le segment d'activité *Industry,* hormis sa division Appliance (cédée en juin 2014) présentée en activités non poursuivies sur le premier semestre 2014.

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.

La comptabilisation de l'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 à la baisse 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 160 millions d'euros et de 476 millions d'euros ; l'augmentation des passifs éventuels constatée sur l'exercice résulte de l'évaluation définitive de risques identifiés au 31 décembre 2014 dans le délai de 12 mois suivant l'acquisition. L'écart d'acquisition n'est pas déductible fiscalement.

Les données comparatives 2014 n'ont pas nécessité une modification en 2015, 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.

Le 1er octobre 2014, le Groupe a finalisé la cession de Custom Sensors & Technologies (« CST ») et 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 de janvier à septembre 2014 (pour 24 millions d'euros de résultat net). Depuis le 1er octobre 2014 et pour l'exercice 2015, la participation de 30 % dans CST est consolidée en mise en équivalence.

2.2 – L'impact des acquisitions et cessions de l'exercice sur la trésorerie est un encaissement net de 232 millions d'euros en 2015 :

	31/12/2015	31/12/2014
Acquisitions	(162)	(2 490)
*Trésorerie décaissée**	*(170)*	*(3 093)*
Trésorerie acquise/(cédée)	*8*	*603*
Cessions	394	-
INVESTISSEMENT FINANCIER NET	**232**	**(2 490)**

* *Nette du produit de la vente de l'activité Appliance.*

La trésorerie encaissée au titre des cessions de l'exercice correspond principalement au prix encaissé pour la cession de Juno.

Note 3 Information sectorielle

Le Groupe a 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 ; 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

2015

(en millions d'euros)	*Buildings & Partner*	*Industry*	*Infrastructure*	*IT*	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	11 859	5 696	5 428	3 657	-	26 640
EBITA ajusté*	2 132	975	495	644	(605)	3 641
EBITA ajusté (%)	*18,0 %*	*17,1 %*	*9,1 %*	*17,6 %*	-	13,7 %
Autres produits et charges d'exploitation	(240)	(22)	(240)	(5)	(15)	(522)
Charges de restructuration	(169)	(22)	(89)	(8)	(30)	(318)
EBITA	1 723	931	166	631	(650)	2 801
EBITA (%)	14,5 %	16,4 %	3,1 %	17,3 %	-	10,5 %

* *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 2015.

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).*

La part des solutions dans le chiffre d'affaires s'élève à 43 % en 2014.

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.

2015

	Europe de l'Ouest	*dont France*	Amérique du Nord	*dont États-Unis*	Asie - Pacifique	*dont Chine*	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par marché géographique	6 929	1 711	7 268	6 083	7 599	3 892	4 844	26 640
Actifs non courants	10 017	1 739	9 213	8 591	4 771	1 596	1 235	25 236

2014

	Europe de l'Ouest	*dont France*	Amérique du Nord	*dont États-Unis*	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

Par ailleurs, le Groupe suit la part des nouvelles économies dans le chiffre d'affaires :

	31/12/2015		31/12/2014	
Chiffre d'affaires – Pays matures	15 111	57 %	13 994	56 %
Chiffre d'affaires – Nouvelles économies	11 529	43 %	10 945	44 %
TOTAL	**26 640**	**100 %**	**24 939**	**100 %**

3.3 – Degré de dépendance à l'égard des principaux clients

Aucun client ne représente individuellement plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé.

Note 4 Recherche et développement

Les frais de recherche et développement de l'exercice se répartissent comme suit :

	31/12/2015	31/12/2014
Frais de recherche et développement en coûts des ventes	(335)	(290)
Frais de recherche et développement en frais de R&D [1]	(565)	(567)
Projets de développement capitalisés	(372)	(355)
TOTAL DES FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	**(1 272)**	**(1 212)**

(1) Dont 47 millions d'euros de crédit d'impôt recherche en 2015, 45 millions d'euros en 2014.

Les amortissements des projets de développement capitalisés s'élèvent à 227 millions d'euros sur l'exercice 2015, contre 180 millions d'euros sur l'exercice 2014.

Note 5 Dotations aux amortissements

Les charges d'exploitation incluent les dotations aux amortissements suivantes :

	31/12/015	31/12/014
Inclus dans le coût des ventes :		
Amortissements	(554)	(484)
Inclus dans les frais généraux et commerciaux :		
Amortissements	(203)	(141)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	**(757)**	**(625)**

De plus, le montant net des pertes de valeurs des actifs non courants s'élève à 482 millions d'euros.

Note 6 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation se décomposent de la façon suivante :

	31/12/2015	31/12/2014
Pertes de valeur des actifs corporels et incorporels	(246)	(4)
Plus-values sur cessions d'actifs	21	9
Moins-values sur cessions d'actifs et mises au rebut	(12)	(22)
Coûts liés aux acquisitions	(118)	(114)
Modifications des plans d'avantages au personnel	53	95
Autres	(220)	(69)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	**(522)**	**(106)**

Les pertes de valeur des actifs corporels et incorporels en 2015 correspondent notamment à la dépréciation d'actifs de l'activité Transport suite au projet de cession décrit en note 2.2.

Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux principales acquisitions 2015 et 2014.

La ligne « Modifications des plans d'avantages au personnel » inclut principalement des reprises de provision au Royaume-Uni et en France.

La ligne « Autres » inclut principalement en 2015 des pertes sur des cessions d'activités, notamment celle de Juno décrite en note 2.2. En 2014, cette ligne incluait principalement des provisions pour indemnités ou litiges.

Note 7 Charges de restructuration

Les coûts de restructuration s'élèvent à 318 millions d'euros sur la période. Ils sont principalement liés à des réorganisations industrielles et à des rationalisations des fonctions support dans l'ensemble des géographies.

Note 8 Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions

	31/12/2015	31/12/2014
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(277)	(259)
Pertes de valeur des incorporels liés aux acquisitions	(295)	-
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	**(572)**	**(259)**

La migration des marques du Groupe vers la marque Schneider Electric (projet *One Brand*) a conduit à amortir à compter du 1er janvier 2010 les marques Xantrex, TAC et MGE sur une durée de six ans. La charge d'amortissement correspondante s'élève à 61 millions d'euros sur l'exercice 2015. Par ailleurs, la marque Pelco a été dépréciée pour un montant de 295 millions d'euros.

Les tests de dépréciation effectués en 2015 n'ont pas conduit à comptabiliser de perte de valeur sur les autres actifs des UGT.

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

	31/12/2015	31/12/2014
Résultat de change, net	(24)	(26)
Composante financière des charges de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	(79)	(73)
Dividendes reçus	-	4
Ajustement à la juste valeur des actifs disponibles à la vente	(1)	(22)
Autres charges financières nettes	(47)	(38)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(151)**	**(155)**

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

	31/12/2015	31/12/2014
Impôt courant		
France	(73)	(90)
Étranger	(602)	(601)
Total	**(675)**	**(691)**
Impôts différés		
France	185	(38)
Étranger	101	178
Total	**286**	**140**
PRODUIT/(CHARGE) D'IMPÔT	**(389)**	**(551)**

10.2 – Rapprochement entre impôt théorique et impôt effectif

	31/12/2015	31/12/2014
Résultat net (part du Groupe)	**1 407**	**1 941**
Résultat net des activités non poursuivies	-	169
(Charge)/produit d'impôt	(389)	(551)
Intérêts minoritaires	(96)	(120)
Résultat des sociétés mises en équivalence	109	14
Résultat avant impôt	**1 783**	**2 429**
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
Éléments en rapprochement :		
Charge d'impôt théorique	**(614)**	**(836)**
Écart de taux France/Étranger	195	206
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt	125	132
Effets des déficits fiscaux	(13)	70
Autres différences permanentes	(82)	(122)
(Charge)/Produit net d'impôt réel	(389)	(551)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**21,8 %**	**22,7 %**

Note 11 Écarts d'acquisition

11.1 – Principaux écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition du Groupe sont présentés ci-dessous par segment :

	31/12/2015 net	31/12/2014 net
Buildings & Partner	5 797	5 678
Industry	6 234	5 365
IT	3 302	3 120
Infrastructure	2 448	2 570
TOTAL	**17 781**	**16 733**

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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Écarts d'acquisition nets à l'ouverture	**16 733**	**13 048**
Acquisitions	412	3 177
Cessions	(277)	(423)
Perte de valeur	(65)	-
Effet des variations de change	978	931
Écarts d'acquisition nets à la clôture	**17 781**	**16 733**
Dont pertes de valeur cumulées à la clôture	**(375)**	**(280)**

Acquisitions

Les écarts d'acquisition générés par les acquisitions réalisées en 2015 s'élèvent à 412 millions d'euros et correspondent principalement à l'ajustement de l'allocation du prix d'acquisition du 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 2014 s'élevaient à 3 177 millions d'euros et correspondaient principalement au groupe Invensys.

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					
31/12/2013*	**2 606**	**823**	**1 763**	**1 834**	**7 026**
Acquisitions	-	27	355	14	396
Cessions/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**
Acquisitions	1	21	373	1	396
Cessions/mises au rebut	(1)	(51)	(15)	(13)	(80)
Écarts de conversion	249	16	73	210	548
Reclassement	3	25	(102)	42	(32)
Variation de périmètre et divers	(104)	(2)	-	(93)	(199)
31/12/2015	**3 006**	**879**	**2 478**	**2 567**	**8 930**

* *Les chiffres 2013 ont été retraités 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					
31/12/2013*	**(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)**
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	(355)	(55)	(339)	(210)	(959)
Reprise d'amortissements	3	46	9	(1)	57
Écarts de conversion	(12)	(15)	(34)	(86)	(147)
Reclassement	(3)	-	48	(11)	34
Variation de périmètre et divers	_	2	-	45	47
31/12/2015	**(765)**	**(728)**	**(1 226)**	**(1 485)**	**(4 204)**

* *Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.*

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
VALEURS NETTES					
31/12/2013*	**2 246**	**168**	**1 053**	**813**	**4 280**
31/12/2014	**2 460**	**163**	**1 239**	**1 198**	**5 061**
31/12/2015	**2 241**	**151**	**1 252**	**1 082**	**4 726**

* *Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.*

En 2015, l'augmentation des actifs incorporels est principalement liée aux projets de développement capitalisés pour 373 millions d'euros. La diminution des immobilisations incorporelles est principalement liée à la cession de Juno décrite en note 2.2.

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.

Les amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles, hors *goodwill,* retraités dans le tableau de flux de trésorerie s'analysent comme suit :

Impact sur la trésorerie	31/12/2015	31/12/2014
Amortissements des immobilisations incorporelles	551	483
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et autres	408	3
TOTAL*	**959**	**486**

* *Dont amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles liés aux acquisitions pour 277 millions d'euros sur l'exercice 2015 et pour 259 millions d'euros sur l'exercice 2014 (cf. note 8).*

12.2 – Marques

À la clôture de l'exercice, les principales marques reconnues sont les suivantes :

	31/12/2015	31/12/2014
APC *(IT)*	1 689	1 515
Pelco *(Buildings & Partner)*	154	410
Clipsal *(Buildings & Partner)*	171	172
MGE *(IT)*	-	33
TAC *(Buildings & Partner)*	-	20
Juno *(Buildings & Partner)*	-	94
Digital *(Industry)*	42	38
Invensys – Triconex and Foxboro *(Industry)*	51	43
Autres	134	135
TOTAL NET	**2 241**	**2 460**

La migration des marques du Groupe vers la marque Schneider Electric (projet *One Brand*) a conduit à amortir à compter du 1er janvier 2010 les marques Xantrex, TAC et MGE sur une durée de six ans. La charge d'amortissement correspondante s'élève à 61 millions d'euros sur l'exercice 2015. Les autres marques sont à durée de vie illimitée. Par ailleurs, la marque Pelco a été dépréciée pour un montant de 295 millions d'euros.

Note 13 Immobilisations corporelles

13.1 – Variation des immobilisations corporelles

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS BRUTES					
Situation au 31/12/2013*	**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**
Acquisitions	3	276	162	67	508
Cessions/mises au rebut	(20)	(147)	(240)	(106)	(513)
Écarts de conversion	11	56	115	27	209
Reclassement	9	(95)	95	(27)	(18)
Variation de périmètre et divers	(6)	(100)	(12)	(4)	(122)
SITUATION AU 31/12/2015	**209**	**1 906**	**4 418**	**1 072**	**7 605**

* *Les chiffres 2013 ont été retraités 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 31/12/2013*	**(26)**	**(837)**	**(2 974)**	**(508)**	**(4 345)**
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(3)	(87)	(268)	(60)	(418)
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)	(48)	(178)
Situation au 31/12/2014	**(28)**	**(918)**	**(3 236)**	**(608)**	**(4 790)**
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(2)	(83)	(275)	(73)	(433)
Reprises d'amortissements	5	97	230	95	427
Écarts de conversion	(1)	(26)	(86)	(21)	(134)
Reclassement	-	(4)	9	14	19
Variation de périmètre et divers	(3)	27	5	6	35
SITUATION AU 31/12/2015	**(29)**	**(907)**	**(3 353)**	**(587)**	**(4 876)**

* *Les chiffres 2013 ont été retraités des changements de méthode de consolidation décrits en note 1.*

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS NETTES					
Au 31/12/2013*	**179**	**908**	**1 027**	**481**	**2 595**
Au 31/12/2014	**184**	**998**	**1 062**	**507**	**2 751**
AU 31/12/2015	**180**	**999**	**1 065**	**485**	**2 729**

* *Les chiffres 2013 ont été retraités 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	31/12/2015	31/12/2014
Augmentation des immobilisations corporelles	(508)	(475)
Variation des créances et dettes liées aux immobilisations corporelles	(1)	-
TOTAL	**(509)**	**(475)**

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	31/12/2015	31/12/2014
Amortissement des immobilisations corporelles	426	414
Perte de valeurs sur immobilisations corporelles	6	4
TOTAL	**432**	**418**

13.2 – Locations-financement

Les immobilisations corporelles comprennent les immobilisations en location-financement suivantes :

	31/12/2015	31/12/2014
Terrains	-	1
Constructions	10	29
Installations techniques, matériels et outillages, et autres	31	32
Autres immobilisations corporelles	2	2
Amortissements cumulés	(41)	(40)
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	**2**	**24**

Les engagements de loyers futurs minimaux des immobilisations en location-financement au 31 décembre 2015 se détaillent comme suit :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	1	1
Plus d'un an et moins de cinq ans	1	2
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**2**	**3**
Effet d'actualisation	1	-
Paiements minimaux actualisés	**3**	**-**

13.3 – Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2015	31/12/2014
Loyers	118	163
Sous-location	6	7
TOTAL CHARGE LOCATIVE	**124**	**170**

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2015 :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	108	106
Plus d'un an et moins de cinq ans	281	272
5 ans et plus	229	211
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**618**	**589**
Effet d'actualisation	(29)	-
Paiements minimaux actualisés	**589**	**-**

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	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Fuji Electric FA Components & Systems	36,8 %	36,8 %	108	91	11	11
Sunten Electric Equipment	40,0 %	40,0 %	98	88	7	6
Custom Sensors & Technologies Topco Limited	30,0 %	30,0 %	93	81	93	(3)
Telvent DMS, LLC power enginering	57,0 %	57,0 %	34	32	(5)	(2)
Delta Dore Finance	20,0 %	20,0 %	17	16	1	1
Autres	N/A	N/A	14	10	2	1
TOTAL	**-**	**-**	**364**	**318**	**109**	**14**

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 :

		31/12/2015			31/12/2014
	% détenu	Valeur brute	Réévaluation/ dépréciation	Juste valeur	Juste valeur
I – Titres cotés					
NVC Lighting	9,2 %	137	(104)	33	54
Gold Peak Industries Holding Ltd	4,4 %	6	(3)	3	3
Total titres cotés		**143**	**(107)**	**36**	**57**
II – Titres non cotés					
FCPR SEV1	99,5 %	10	10	20	44
Gunsan Elektrik [1]	100 %	-	-	-	112
InStep Software [1]	100 %	-	-	-	41
SE Buildings Energy Efficiency [2]	100 %	-	-	-	18
FCPR Aster II (part A, B and C)	38,3 %	22	(5)	17	14
FCPR Growth	100 %	29	-	29	10
FCPR SESS and Livelihoods	81,7 %	13	-	13	12
Raise Fundation	5 %	9	-	9	5
Autres		20	(16)	4	20
Total titres non cotés		**103**	**(11)**	**92**	**276**
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE		**246**	**(118)**	**128**	**333**

(1) Sociétés acquises en 2014 et consolidées en 2015.
(2) Cédé en 2015.

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 valeur de 104 millions d'euros (au taux de clôture) a été comptabilisée.

15.2 – Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants s'élèvent à 568 millions d'euros au 31 décembre 2015.

15.3 – Actifs financiers courants

Les actifs financiers courants s'élèvent à 41 millions d'euros au 31 décembre 2015 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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Impôts différés – Actif		
Déficits et crédits d'impôt reportables	886	591
Provisions pour retraite et engagements similaires	483	590
Pertes de valeur des créances clients et des stocks	144	183
Provisions et charges à payer non déductibles	347	260
Autres	644	536
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	**2 504**	**2 160**
Impôts différés – Passif		
Différentiel entre amortissement comptable et fiscal	(110)	(108)
Marques et autres immobilisations incorporelles	(409)	(432)
Dépenses de R&D capitalisées	(94)	(90)
Autres	(582)	(486)
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**(1 195)**	**(1 116)**

Les reports déficitaires activés au 31 décembre 2015 sont localisés majoritairement en France (560 millions d'euros) et aux États-Unis (180 millions d'euros).

Note 17 Stocks et en-cours

L'évolution des stocks au bilan consolidé est la suivante :

	31/12/2015	31/12/2014
Valeur brute :		
Matières premières	1 316	1 391
En-cours de production	304	291
Produits intermédiaires et finis	1 295	1 247
Marchandises	400	416
En-cours Solutions	120	87
VALEUR BRUTE DES STOCKS	**3 435**	**3 432**
Perte de valeur :		
Matières premières	(181)	(196)
En-cours de production	(8)	(7)
Produits intermédiaires et finis	(187)	(182)
Marchandises	(14)	(12)
En-cours Solutions	(10)	(8)
PERTE DE VALEUR	**(400)**	**(405)**
Valeur nette :		
Matières premières	1 135	1 195
En-cours de production	296	284
Produits intermédiaires et finis	1 108	1 065
Marchandises	386	404
En-cours Solutions	110	79
VALEUR NETTE DES STOCKS	**3 035**	**3 027**

Note 18 Clients et créances d'exploitation

5

	31/12/2015	31/12/2014
Créances clients	6 115	6 037
Clients, effets à recevoir	241	213
Avances fournisseurs	119	119
Clients et créances d'exploitation, brutes	**6 475**	**6 369**
Pertes de valeur	(473)	(378)
Clients et créances d'exploitation, nettes	**6 002**	**5 991**
dont :		
Non échues	5 082	5 048
Retard n'excédant pas un mois	432	397
Retard compris entre un et deux mois	203	199
Retard compris entre deux et trois mois	99	105
Retard compris entre trois et quatre mois	69	70
Retard supérieur à quatre mois	117	172
CLIENTS ET CRÉANCES D'EXPLOITATION, NETTES	**6 002**	**5 991**

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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Provisions pour dépréciation en début d'exercice	**(378)**	**(347)**
Dotations de l'exercice aux provisions	(109)	(84)
Reprise de provisions pour dépréciation avec utilisation	67	57
Reprise de provisions pour dépréciation sans utilisation	12	7
Écarts de conversion	(11)	(13)
Autres	(54)	2
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**(473)**	**(378)**

Note 19 Autres créances et charges constatées d'avance

	31/12/2015	31/12/2014
Autres débiteurs	366	347
Autres créances fiscales	918	1 036
Instruments dérivés	139	98
Charges constatées d'avance	277	248
TOTAL	**1 700**	**1 729**

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2015	31/12/2014
Valeurs mobilières de placement	1 310	714
Titres de créances négociables et dépôts court terme	65	50
Disponibilités	1 624	1 886
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	**2 999**	**2 650**
Découverts et en-cours bancaires	(150)	(212)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NETS	**2 849**	**2 438**

Des cessions sans recours de créances clients ont eu lieu sur le second semestre 2015 pour un total de 130 millions d'euros, à comparer à 133 millions d'euros sur le second semestre 2014.

Note 21 Capitaux propres

21.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2015 est de 2 354 937 888 euros représenté par 588 734 472 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Au 31 décembre 2015, le nombre total de droits de vote attachés aux 588 734 472 actions composant le capital est de 630 365 631.

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 2013, le capital a évolué comme suit :

	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital *(en euros)*
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**
Exercice d'options	1 629 391	6 517 564
Augmentation de capital à destination des salariés	2 413 939	9 655 756
CAPITAL AU 31/12/2015	**588 734 472**	**2 354 937 888**

Par ailleurs, l'exercice des options et les augmentations de capital ont fait augmenter les primes d'émission d'un montant de 141 015 492 euros.

21.2 – Actionnariat

	31/12/2015				31/12/2014	
	Capital %	Nombre d'actions	Droits de vote %	Nombre de droits de vote	Capital %	Droits de vote %
Blackrock, Inc.	5,0	29 626 692	4,7	29 626 692	5,3	4,9
Capital Group Companies [1]	0,0	7 228	0,0	7 228	4,2	3,9
CDC	3,1	18 270 907	5,8	36 514 997	3,2	6,0
Salariés	3,8	22 609 167	6,0	37 551 765	4,0	6,3
Autocontrôle [2]	0,0	1 058	-	-	0,0	-
Autodétention	4,0	23 283 812	-	-	2,3	-
Public	84,1	494 935 608	83,5	526 664 949	81,0	78,9
TOTAL	**100,0**	**588 734 472**	**100,0**	**630 365 631**	**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 2015, il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

21.3 – Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions retenues

	31/12/2015		31/12/2014	
(en milliers d'actions)	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Actions ordinaires*	568 346	568 346	572 166	572 166
Actions de performance	-	2 877	-	3 781
Options de souscription	-	792	-	999
Nombre moyen pondéré d'actions	**568 346**	**572 015**	**572 166**	**576 946**

* *Net de l'autodétention et de l'autocontrôle.*

Résultat net par action

	31/12/2015		31/12/2014	
(en euros)	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Résultat avant impôt	3,14	3,12	4,25	4,21
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**2,47**	**2,46**	**3,39**	**3,37**

21.4 – Dividendes versés et proposés

Au titre de l'exercice 2014, le Groupe a versé en 2015 un dividende d'un montant de 1,92 euro par action de 4 euros de nominal, soit un montant global de 1 098 millions d'euros.

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.

Le dividende proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2016 au titre de l'exercice 2015 s'élève à 2,00 euros par action de 4 euros de nominal. À la clôture de l'exercice 2015, le montant des réserves distribuables de la société tête de Groupe Schneider Electric SE s'élève à 7 262 millions d'euros (7 883 millions d'euros au 31 décembre 2014), 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 2015 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	39,60	2 514 240	-
29	23/04/2007	S	23/04/2011	22/04/2017	47,24	166 300	-
30	19/12/2007	S	19/12/2011	18/12/2017	44,79	1 889 852	887 952
31	05/01/2009	S	05/01/2013	04/01/2019	25,37	1 358 000	133 760
33	21/12/2009	S	21/12/2013	20/12/2019	36,92	1 652 686	-
TOTAL						**7 581 078**	**1 021 712**

(1) S = plan d'options de souscription.

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	-
19 a	18/02/2015	18/02/2017	20/02/2020	4 925	-
19 b	18/02/2015	18/02/2018	19/02/2020	9 100	-
20 a	18/02/2015	18/02/2017	20/02/2020	11 475	-
20 b	18/02/2015	18/02/2018	19/02/2020	11 950	-
20 c	18/02/2015	18/02/2019	18/02/2020	9 300	-
21	27/03/2015	27/03/2017	28/03/2019	719 670	-
21 *bis*	28/10/2015	28/10/2017	29/10/2019	1 500	-
22	27/03/2015	27/03/2019	28/03/2019	2 095 610	-
22 *bis*	28/10/2015	28/10/2019	29/10/2019	32 650	-
22 *ter*	28/10/2015	28/10/2019	29/10/2019	24 570	-
TOTAL				**12 251 250**	**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 trois 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 31/12/2014	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 31/12/2015
28	693 388	(92 491)	14 460	615 357
29	65 398	(9 551)	(1 896)	53 951
30	380 578	(68 735)	1 785	313 628
31	395 791	(83 974)	1 317	313 134
33	929 495	(246 760)	4 334	687 069
TOTAL	**2 464 650**	**(501 511)**	**20 000**	**1 983 139**

(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 1 629 391 actions sur l'année 2015.

Évolution du nombre d'actions de performance

N° du plan	Attribution d'actions gratuites au 31/12/2014	Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	Nombre d'actions à acquérir au 31/12/2015
11 *bis*	5 788	(5 788)	-	-
12	19 850	(19 850)	-	-
14 et 14 *bis*	1 215 369	(1 091 962)	(123 407)	-
14 *ter*	1 500	-	-	1 500
15	632 750	(630 100)	(2 650)	-
15 *bis*	4 500	(4 500)	-	-
16	1 716 105	(5 000)	(124 150)	1 586 955
16 *bis*	19 600	-	(500)	19 100
17	712 580	(700)	(5 750)	706 130
17 *bis*	500	-	-	500
18	2 082 220	(4 000)	(84 430)	1 993 790
18 *bis*	30 700	-	-	30 700
19	-	14 025	-	14 025
20	-	32 725	-	32 725
21	-	719 670	(5 600)	714 070
21 *bis*	-	1 500	-	1 500
22	-	2 095 610	(43 750)	2 051 860
22 *bis*	-	32 650	-	32 650
22 *ter*	-	24 570	-	24 570
TOTAL	**6 441 462**	**1 158 850**	**(390 237)**	**7 210 075**

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 3,5 % ;
- taux d'actualisation compris entre 0,7 et 1,0 % 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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Plan 11	-	7
Plan 11 *bis*	-	-
Plan 12	-	-
Plan 14 et 14 *bis*	5	8
Plan 15 et 15 *bis*	4	16
Plan 16 et 16 *bis*	17	20
Plan 17 et 17 *bis*	16	15
Plan 18 et 18 *bis*	21	20
Plan 20	1	-
Plan 21 et 21 *bis*	14	-
Plan 22, 22 *bis* et 22 *ter*	19	-
TOTAL	**97**	**86**

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, le plan d'actionnariat classique a été proposé aux salariés.

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.

En ce qui concerne la période du 1er janvier au 30 juin 2015, le Groupe a proposé le 26 mai 2015 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 58,21 euros ou 54,79 euros selon les pays (décoté de 15 à 20 % par rapport au cours de référence de 68,48 euros calculé sur une moyenne des cours d'ouverture sur les 20 jours précédant la date de décision du conseil d'administration).

Dans l'ensemble, 2,4 millions d'actions ont été souscrites, soit une augmentation de capital de 135 millions d'euros réalisée le 8 juillet 2015. Compte tenu de l'évolution des hypothèses de valorisation et plus particulièrement du *spread* de taux particulier, le coût d'incessibilité en 2015 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 2015 et 2014.

	Année 2015		Année 2014	
Plans classiques	**En %**	**Valeur**	**En %**	**Valeur**
Caractéristiques des plans				
Maturité des plans *(en années)*		5		5
Prix de référence *(en euros)*		68,49		68,62
Prix de souscription ***(en euros)*** :				
entre		58,21		58,33
et		54,79		54,90
Décote faciale :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	20,0 %		20,0 %	
Montant souscrit par les salariés		135,0		122,7
Montant global souscrit		135,0		122,7
Nombre total d'actions souscrites (millions d'actions)		2,4		2,2
Hypothèses de valorisation				
Taux d'emprunt du participant au marché *(in fine)* (1)	4,4 %		4,8 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	0,4 %		0,8 %	
Taux d'emprunt des titres annuel *(repo)*	1,0 %		1,0 %	
(a) Valeur de la décote :				
entre	15,0 %	8,3	15,0 %	7,8
et	20,0 %	22,0	20,0 %	19,6
(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché	**26,4 %**	**43,6**	**26,4 %**	**39,5**
Coût global pour le Groupe (a - b)		**0**		**0**
Sensibilités				
• diminution du taux d'emprunt du participant au marché (2)	(0,5 %)	4,8	(0,5 %)	4,3

(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.

21.6 – Actions propres

Au 31 décembre 2015, le Groupe détient 23 283 812 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 344 millions d'euros à fin décembre 2015 et se décompose comme suit :

	31/12/2015	31/12/2014	Effet impôt sur flux net de la période
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	41	75	(34)
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	(7)	(8)	1
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	311	379	(68)
Autres	(1)	(1)	-
TOTAL	**344**	**445**	**(101)**

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, en Australie 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*	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Taux d'actualisation	3,75 %	3,47 %	4,23 %	3,95 %
Taux d'augmentation des salaires	3,25 %	3,00 %	N/A	N/A
Taux de rendement attendu des placements [1]	3,60 %	4,46 %	3,89 %	4,75 %

(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 : 2,10 % pour les régimes de duration 10 ans et 2,40 % pour les régimes de duration 15 ans dans la zone euro, 4,23 % aux États-Unis et 3,80 % 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 669 millions d'euros et 2 millions d'euros le montant de l'engagement et le coût des services rendus. La même variation à la baisse augmenterait l'engagement de 747 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 de 1 point du taux des frais médicaux aux États-Unis augmenterait respectivement de 25 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 22 millions d'euros et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier de 1 million d'euros.

Aux États-Unis, en 2015, le taux d'augmentation des frais médicaux se fonde sur une tendance décroissante entre 2016 (8,33 %) et 2028 (4,5 %) pour les retraités de moins de 65 ans et entre 2016 (6,33 %) et 2022 (4,5 %) pour les retraités de plus de 65 ans. En 2014, le taux d'augmentation des frais médicaux se fondait 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. En France, le taux d'augmentation des frais médicaux retenu est de 4 % en 2014 et 2015.

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 11,3 années. Ces engagements 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 2015, le montant des obligations partiellement ou totalement financées est de 10 365 millions d'euros et représente 96 % 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 13 %), d'obligations (environ 81 %), d'actifs immobiliers (environ 2 %) et de disponibilités et autres types d'actifs (environ 4 %).

Les contributions des plans nord-américains versées en 2015 au titre de ces actifs de couverture s'élèvent à 89 millions d'euros. Elles sont estimées à 53 millions d'euros pour l'exercice 2016, 84 millions d'euros pour l'exercice 2017 et 65 millions d'euros pour l'exercice 2018.

Au 31 décembre 2015, le montant des provisions constituées au titre des engagements de retraite et des indemnités de fin de carrière s'élève à 1 089 millions d'euros (1 459 millions d'euros au 31 décembre 2014). 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 93 millions d'euros pour l'exercice 2015 et était de 83 millions d'euros en 2014.

Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme : frais médicaux et assurance-vie postérieurs à l'emploi, médailles du travail

Les sociétés nord-américaines du Groupe accordent à leurs retraités le bénéfice de régimes de couverture de frais médicaux et d'assurance-vie sous certaines conditions d'âge et d'ancienneté. Ces régimes nord-américains de couverture ont une duration moyenne de 10,4 années. Ces engagements sociaux postérieurs à l'emploi ne font pas l'objet d'une couverture financière.

L'essentiel de l'engagement (67 %) concerne les plans de couverture médicale des salariés nord-américains.

Les principales prestations versées portent sur les plans nord-américains et s'élèvent à 20 millions d'euros en 2015. Elles sont estimées à 23 millions d'euros en 2016, 2017 et 2018.

Les autres engagements à long terme intègrent divers plans de couverture de frais médicaux en Europe pour 80 millions d'euros et les médailles du travail comptabilisées sur la France pour 13 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, le montant des provisions constituées au titre de ces engagements s'élève à 480 millions d'euros (512 millions d'euros au 31 décembre 2014). 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
31/12/2013	**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**
Charge de la période	49	29	36	13	85
Prestations versées	(29)	-	(44)	(17)	(73)
Cotisations versées	(153)	(56)	-	-	(153)
Éléments reconnus en capitaux propres	(303)	(55)	(72)	(39)	(375)
Écart de conversion	78	46	37	36	115
Variations de périmètre	(10)	-	-	-	(10)
Autres variations	(2)	-	11	-	9
31/12/2015	**1 089**	**377**	**480**	**313**	**1 569**
Surplus de régime reconnu à l'actif	**(456)**	**-**	**-**	**-**	**(456)**
Provisions reconnues au passif	**1 545**	**-**	**480**	**-**	**2 025**

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 2015, 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
31/12/2013	**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**
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses démographiques	(186)	(14)	(200)
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses financières	(282)	(18)	(300)
Écarts actuariels sur obligation dus aux effets d'expériences	(96)	(40)	(136)
Écarts actuariels sur actifs de couverture	150	-	150
Effet du plafonnement des actifs	111	-	111
31/12/2015	**733**	**(34)**	**699**

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 :

	31/12/2015		31/12/2014	
		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	(1 089)	(377)	(1 459)	(413)
ACTIF/(PASSIF) NET RECONNU AU BILAN	**(1 089)**	**(377)**	**(1 459)**	**(413)**

	31/12/2015		31/12/2014	
		Dont SE États-Unis		*Dont SE États-Unis*
2. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat				
Coût des services rendus	47	4	49	3
Coût des services passés	(35)	-	1	-
Effet des liquidations/réductions de régimes	(27)	-	(61)	(4)
Coût financier (effet de l'actualisation sur la dette et le plafonnement des actifs de couverture)	404	61	408	54
Produits d'intérêts	(340)	(36)	(351)	(37)
CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	**49**	**29**	**46**	**16**

	31/12/2015		31/12/2014	
		Dont SE États-Unis		*Dont SE États-Unis*
3. Variation de la valeur actualisée des engagements				
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	10 925	1 427	2 658	1 136
Coût des services rendus	47	4	49	3
Modifications de régime/Réductions et liquidations	(109)	-	(110)	(49)
Coût financier (effet de l'actualisation)	399	61	403	54
Cotisations versées par les salariés	5	-	4	-
Prestations versées	(668)	(70)	(524)	(56)
Variations de périmètre	(10)	-	6 593	-
Pertes/(gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	(564)	(91)	1 074	176
Écarts de conversion	760	161	786	166
Autres	-	-	(8)	(3)
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	**10 785**	**1 492**	**10 925**	**1 427**

Les modifications de régime ont eu lieu principalement en France, 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 gains actuariels résultant des changements d'hypothèses financières s'élèvent à 282 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 908 millions d'euros de pertes actuarielles au 31 décembre 2014. Les gains actuariels résultant des changements d'hypothèses démographiques s'élèvent au 31 décembre 2015 à 186 millions d'euros, contre 117 millions d'euros de pertes actuarielles au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, les gains actuariels relatifs aux effets d'expérience sur les engagements de retraite et indemnités de départ s'élèvent à 96 millions d'euros pour le Groupe, contre 49 millions d'euros de pertes actuarielles au 31 décembre 2014.

	31/12/2015		31/12/2014	
		Dont SE États-Unis		*Dont SE États-Unis*
4. Variation de la juste valeur des actifs des régimes				
Juste valeur des actifs des régimes en début d'exercice	9 589	1 014	1 597	862
Produits d'intérêts	340	36	351	37
Cotisations des salariés	5	-	3	-
Cotisations de l'employeur	153	56	10	47
Prestations versées	(639)	(70)	(478)	(56)
(Pertes)/gains actuariels reconnus en capitaux propres	(150)	(36)	706	50
Variations de périmètre	-	-	6 721	-
Écarts de conversion	688	115	739	119
Réductions et liquidations	(47)	-	(50)	(45)
Autres	2	-	(10)	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES EN FIN D'EXERCICE	**9 941**	**1 115**	**9 589**	**1 014**

Au 31 décembre 2015, le rendement réel des actifs de couverture s'élève à 190 millions d'euros. Il s'élevait à 1 057 millions d'euros en 2014.

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves.

	31/12/2015		31/12/2014	
		Dont SE États-Unis		*Dont SE États-Unis*
5. Couverture financière				
Valeur actualisée des engagements	(10 785)	(1 492)	(10 925)	(1 427)
Juste valeur des actifs du régime	9 941	1 115	9 589	1 014
Surplus/(déficit) du régime	(844)	(377)	(1 336)	(413)
Effet des plafonnements d'actifs	(245)	-	(123)	-
Éléments différés :				
Modifications de régime non comptabilisées	-	-	-	-
(PASSIF)/ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN	**(1 089)**	**(377)**	**(1 459)**	**(413)**

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 :

	31/12/2015	31/12/2014
1. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat		
Coût des services rendus	20	27
Coût financier (effet de l'actualisation)	16	16
Produits d'intérêts	-	-
Coût des services passés	-	(2)
Effet des liquidations/(réductions) de régimes	-	-
Amortissement des écarts actuariels	-	-
CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	**36**	**41**

	31/12/2015	31/12/2014
2. Variation de la valeur actualisée des engagements		
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	512	424
Coûts des services rendus	20	27
Coût financier (effet de l'actualisation)	16	16
Cotisations des salariés	-	-
Prestations versées	(44)	(37)
Pertes/(gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	(72)	39
Modifications de régime	-	(2)
Variations de périmètre	11	1
Écarts de conversion	37	44
Autres (y compris réductions et liquidations)	-	-
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	**480**	**512**

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 2015, 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 40 millions d'euros pour le Groupe, contre 19 millions d'euros de gains actuariels en 2014.

	31/12/2015	31/12/2014
3. Couverture financière		
Valeur actualisée des engagements	(480)	(512)
Éléments différés :		
Changement de régime non comptabilisé	-	-
PROVISION COMPTABILISÉE AU BILAN	**(480)**	**(512)**

Note 23 Provisions

	Risques économiques	Risques commerciaux	Risques sur produits	Risques environnementaux	Restructurations	Autres risques	Provisions
31/12/2013*	**668**	**98**	**430**	**61**	**135**	**318**	**1 710**
dont part à plus d'un an	*439*	*43*	*131*	*45*	*9*	*160*	*827*
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**
dont part à plus d'un an	*450*	*60*	*149*	*283*	*19*	*288*	*1 249*
Dotations	171	11	132	9	133	96	552
Effet d'actualisation	-	-	-	-	-	-	-
Reprises pour utilisation	(65)	(26)	(111)	(17)	(97)	(144)	(460)
Provisions devenues sans objet	(94)	(1)	(29)	(3)	(19)	(19)	(165)
Écarts de conversion	23	11	15	29	1	42	121
Variations de périmètre et autres	104	47	6	22	(2)	108	285
31/12/2015	**850**	**129**	**459**	**348**	**143**	**630**	**2 559**
dont part à plus d'un an	*591*	*106*	*175*	*335*	*16*	*436*	*1 659*

* *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 129 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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Dotations aux provisions	552	421
Reprises pour utilisation	(460)	(422)
Provisions devenues sans objet	(165)	(129)
Variation de provisions incluant les provisions fiscales mais sans les provisions pour retraites et engagements assimilés	**(73)**	**(130)**
(Variation des provisions fiscales)	21	(4)
Variation des provisions (hors provisions fiscales et provisions pour retraites et engagements assimilés)	**(52)**	**(134)**
Provisions pour retraite et engagements assimilés hors cotisations de l'employeur	(30)	66
Augmentation/(diminution) des provisions dans le tableau de flux de trésorerie	**(82)**	**(68)**

Note 24 Dettes financières (courantes et non courantes)

La dette non courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2015	31/12/2014
Emprunts obligataires	6 588	5 405
Autres emprunts auprès d'établissements de crédit	371	707
Financement des locations financières	2	6
Participation des salariés	7	9
Part court terme des emprunts obligataires	(669)	(750)
Part court terme des autres dettes long terme	(164)	(350)
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	**6 135**	**5 027**

La dette courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2015	31/12/2014
Billets de trésorerie	-	760
Intérêts courus non échus	81	112
Autres dettes	431	461
Tirage de lignes de crédit	-	-
Découverts et en-cours bancaires	150	212
Part court terme des emprunts obligataires	669	750
Part court terme des autres dettes long terme	164	350
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	**1 495**	**2 645**
DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES	**7 630**	**7 672**
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 20)	**(2 999)**	**(2 650)**
DETTE FINANCIÈRE NETTE	**4 631**	**5 022**

24.1 – Répartition par échéance

	31/12/2015			31/12/2014
	Principaux	Intérêts	*Swaps*	Principaux
2015				2 645
2016	1 495	184	-	838
2017	1 202	154	-	1 173
2018	774	112	-	774
2019	499	80	-	498
2020	499	71	-	496
2021	597	56	-	597
2022	731	40	-	651
2023 et au-delà	1 833	25	-	-
TOTAL	**7 630**	**722**	**-**	**7 672**

24.2 – Répartition par devise

	31/12/2015	31/12/2014
Euro	5 901	5 841
Dollar américain	1 197	1 201
Yen japonais	264	239
Yuan chinois	43	33
Roupie indienne	27	63
Roupie indonésienne	27	28
Dollar australien	17	21
Real brésilien	3	8
Rouble	2	76
Autres	149	162
TOTAL	**7 630**	**7 672**

24.3 – Emprunts obligataires

	31/12/2015	31/12/2014	Taux d'intérêt	Échéance
Schneider Electric SE 2015		750	5,375 % TF	janvier 2015
Schneider Electric SE 2016	669	656	Euribor + 0,600 % TV et 0,849 %, 0,846 %, 2,875 % TF	juillet, novembre, décembre 2016
Schneider Electric SE 2017	1 016	1 008	4,000 % TF	août 2017
Schneider Electric SE 2018	747	746	3,750 % TF	juillet 2018
Schneider Electric SE 2019	498	497	3,500 % TF	janvier 2019
Schneider Electric SE 2020	497	496	3,625 % TF	juillet 2020
Schneider Electric SE 2021	597	597	2,500 % TF	septembre 2021
Schneider Electric SE 2022	731	655	2,950 % TF	septembre 2022
Schneider Electric SE 2023	793	-	1,500 % TF	septembre 2023
Schneider Electric SE 2025	1 040	-	0,875 %, 1,841 % TF	octobre 2025
TOTAL	**6 588**	**5 405**		

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 2015, les émissions non arrivées à échéance sont les suivantes :
  - 200 et 100 millions d'euros de *Climate bonds* mis en place en octobre et décembre 2015, au taux de 1,841 %, arrivant à échéance en octobre 2025,
  - 750 millions d'euros mis en place en mars 2015, au taux de 0,875 %, arrivant à échéance en mars 2025,
  - 800 millions d'euros mis en place en septembre 2015, au taux de 1,50 %, arrivant à échéance en septembre 2023,
  - 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,
  - 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,
  - 0,6 million 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 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 2015, les lignes de crédit confirmées de Schneider Electric s'élèvent à 2 725 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

	31/12/2015	31/12/2014
Dette sur acquisition	-	15
Dette sur valorisation de Luminous	125	130
Autres	22	39
AUTRES DETTES À LONG TERME	**147**	**184**

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 des métaux.

26.1 – Exposition du bilan

	31/12/2015			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	128	-	-	128	-	-
Autres actifs financiers non courants	568	-	-	-	568	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**696**	**-**	**-**	**128**	**568**	**-**
Clients et créances d'exploitation	6 002	-	-	-	6 002	-
Autres créances						
Actif financier courant	43	43	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	1 310	1 310	-	-	-	-
Instrument dérivé – change	126	124	2	-	-	-
Instrument dérivé – taux	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – actions	13	17	(4)	-	-	-
TOTAL ACTIFS COURANTS	**7 494**	**1 494**	**(2)**	**-**	**6 002**	**-**
PASSIF						
Part long terme des emprunts obligataires [1]	(6 217)	-	-	-	-	(6 217)
Dettes financières à plus d'un an	(216)	-	-	-	-	(216)
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**(6 433)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(6 433)**
Part court terme des emprunts obligataires [1]	(681)	-	-	-	-	(681)
Dettes financières courantes	(826)	-	-	-	-	(826)
Fournisseurs et dettes d'exploitation	(4 284)	-	-	-	-	(4 284)
Autres dettes	(34)	-	-	-	-	(34)
Instrument dérivé – change	(214)	(202)	(12)	-	-	-
Instrument dérivé – taux	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	(12)	-	(12)	-	-	-
Instrument dérivé – actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	**(6 051)**	**(202)**	**(24)**			**(5 825)**

(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 au bilan représente 6 588 millions d'euros comparés à une juste valeur de 6 898 millions d'euros.

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.

	31/12/2014			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 [1]	(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 [1]	(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)**

(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 au bilan représente 5 405 millions d'euros comparés à une juste valeur de 5 869 millions d'euros.

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.

	31/12/2015				
	Valeur au bilan	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF					
Actifs financiers disponibles à la vente	128	128	36	-	92 (1)
Valeurs mobilières de placement	1 310	1 310	1 310	-	-
Instruments dérivés	139	139	-	139	-
PASSIF					
Emprunts obligataires	(6 588)	(6 898)	(6 898)	-	-
Dettes financières à plus d'un an	(216)	(216)	-	-	(216)
Autres dettes courantes	(5 144)	(5 144)	-	-	(5 144)
Instruments dérivés	(226)	(226)	-	(226)	-

(1) Les titres disponibles à la vente non cotés sont testés et leur juste valeur actualisée si nécessaire une fois par an.

	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.

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.

		Nominal des contrats	
31/12/2015	**Valeur d'inventaire**	**Vente**	**Achat**
Cash Flow Hedges	(96)	194	1 074
Net Investment Hedges	(14)	1 217	-
Trading	22	5 626	3 431
	(88)	**7 037**	**4 505**

		Nominal des contrats	
31/12/2014	**Valeur d'inventaire**	**Vente**	**Achat**
Cash Flow Hedges	(33)	16	1 043
Net Investment Hedges	(33)	1 091	-
Trading	(15)	4 671	2 293
	(81)	**5 778**	**3 336**

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 2015, le *Net Investment Hedge* a été recyclé d'Autres éléments du résultat global au compte de résultat pour 12,6 millions d'euros.

Nominal des contrats à terme en couverture d'investissements nets et d'éléments bilanciels par principales devises :

	31/12/2015		
	Ventes	**Achats**	**Nets**
USD	4 092	(1 435)	2 657
GBP	536	(209)	327
SGD	609	(320)	289
BRL	38	(283)	(245)
CNY	494	(728)	(234)
HKD	246	(49)	197
AED	232	(84)	148
SEK	24	(142)	(118)
CAD	20	(121)	(101)
NOK	91	(2)	89
JPY	58	(146)	(88)
DKK	5	(91)	(86)
AUD	159	(511)	(352)
RUB	47	-	47
CHF	55	(94)	(39)
SAR	82	(43)	39
ZAR	39	(1)	38
Autres	210	(246)	(36)
TOTAL	**7 037**	**(4 505)**	**2 532**

Ces contrats à terme sur devises consistent en une position nette vendeuse de 1 619 millions d'euros sur les couvertures de financements des filiales, et une position nette vendeuse de 913 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.

	31/12/2015		31/12/2014	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Position nette avant couverture	**(6 915)**	**(714)**	**(5 912)**	**(1 760)**
Couverture par *Cash Flow Hedge*	-	-	(129)	129
Position nette après couverture	**(6 915)**	**(714)**	**(6 041)**	**(1 631)**

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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Valeur d'inventaire	(13)	(11)
Nominal des contrats	(158)	(271)

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 :

	31/12/2015	31/12/2014
Nombre d'actions	795 312	1 277 326
Valeur d'inventaire	14	28
Nominal des contrats	(35)	(57)

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)
31/12/2015	**Montants bruts**	**Montants compensés au bilan**	**Montants nets présentés au bilan**	**Montants non compensés au bilan**	**Montants nets selon IFRS 7**
Actifs financiers	1 855	1 716	139	58	81
Passifs financiers	(2 081)	(1 716)	(365)	(58)	(307)

	(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)

Note 27 Effectifs

27.1 – Effectifs

Les effectifs moyens, temporaires et permanents du Groupe ont évolué comme suit :

(en nombre de personnes)	31/12/2015	31/12/2014
Production	97 925	95 213
Structure	83 437	90 752
EFFECTIFS MOYENS	**181 362**	**185 965**
Ventilation par zone :		
EMEAS*	81 737	85 415
Amérique du Nord	32 990	34 940
Asie-Pacifique	66 635	65 610

* *Europe, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud.*

La variation des effectifs moyens est principalement liée aux entités cédées en 2015.

27.2 – Charges de personnel

	31/12/2015	31/12/2014
Coût du personnel	(6 720)	(6 203)
Participation et intéressement	(53)	(57)
Stock-options et actions de performance	(97)	(86)
CHARGES DE PERSONNEL	**(6 870)**	**(6 346)**

27.3 – Avantages accordés aux principaux dirigeants

En 2014, le Groupe a versé aux membres de son conseil d'administration 1,23 million d'euros au titre des jetons de présence. Le montant total des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, versées en 2015 par les sociétés du Groupe aux membres de la Direction Générale, hors dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 17,4 millions d'euros, dont 7,5 millions d'euros au titre de la part variable.

Sur les trois derniers exercices, 695 000 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 2015. 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 10 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 36 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 2015, le Groupe a reçu de sa participation dans Custom Sensors & Technologies Topco Limited 90 millions d'euros de dividendes, 23 millions d'euros au titre du remboursement anticipé d'un prêt long terme.

Les autres transactions avec des entreprises associées 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

	31/12/2015	31/12/2014
Cautions de contre-garantie sur marchés (1)	3 431	3 548
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles (2)	166	188
Autres engagements donnés (3)	301	368
GARANTIES DONNÉES	**3 898**	**4 104**
Avals, cautions et garanties reçus	89	90
GARANTIES REÇUES	**89**	**90**

(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 2015, le seul montant significatif de ces engagements correspond à 26 % de Luminous et a été valorisé à hauteur de 125 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.

Note 30 Événements postérieurs à la clôture

À 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 :

	Exercice 2015				
(en milliers d'euros)	Ernst & Young	%	Mazars	%	Total
Audit					
Commissariat aux comptes	9 325	60 %	8 287	98 %	17 612
dont Schneider Electric SE	*133*		*118*		
dont filiales	*9 192*		*8 169*		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	5 716	37 %	147	2 %	5 863
dont Schneider Electric SE	-		-		
dont filiales	*5 716*		*147*		
Sous-total Audit	**15 041**	**97 %**	**8 434**	**100 %**	***23 475***
Autres prestations juridique, fiscal	535	3%	27	-	562
TOTAL HONORAIRES	**15 576**	**100 %**	**8 461**	**100 %**	**24 037**

	Exercice 2014				
(en milliers d'euros)	Ernst & Young	%	Mazars	%	Total
Audit					
Commissariat aux comptes	14 804	82 %	7 772	97 %	22 576
dont Schneider Electric SE	*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 Schneider Electric SE	-		-		
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**

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 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Sociétés en Europe			
En intégration globale			
Elso 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	100,0
Foxboro-Eckardt GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Invensys Systems GmbH (Germany)	Allemagne	100,0	100,0
Siebe Metallwerke GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Indusoft Germany GmbH	Allemagne	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	100,0
Invensys Systems GmbH	Autriche	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Belgium SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric NV/SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Services International SPRL	Belgique	100,0	100,0
Summit Energy International BVBA	Belgique	100,0	100,0
Invensys Systems NV/SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,0	100,0
Schneider Electric d.o.o	Croatie	100,0	100,0
Ørbaekvej 280 A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric Danmark A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric IT Denmark ApS	Danemark	100,0	100,0
Schneider Nordic Baltic A/S	Danemark	100,0	100,0
Manufacturas Electricas SA	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric IT, Spain SL	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric Espana SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Arce Sistemas, SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Energia SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent GIT SA	Espagne	100,0	100,0
Telvent Global Services, SA	Espagne	0,00	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	100,0
Invensys Operations Management Espana S.L.U.	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric EESTI AS	Estonie	100,0	100,0
Oy Lexel Finland Ab	Finlande	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Schneider Electric Fire & Security OY	Finlande	100,0	100,0
Schneider Electric Finland Oy	Finlande	100,0	100,0
Vamp OY	Finlande	100,0	100,0
Foxboro OY	Finlande	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 Électrique Gardy SAS	France	100,0	100,0
Société d'Application et d'Ingénierie Industrielle et Informatique SAS – SA3I	France	100,0	100,0
Société Électrique d'Aubenas SAS	France	100,0	100,0
Société Française de Construction Mécanique et Électrique SA	France	100,0	100,0
Société Française Gardy SA	France	100,0	100,0
Systèmes Équipements Tableaux Basse Tension SAS	France	100,0	100,0
Transfo Services SAS	France	100,0	100,0
Transformateurs SAS	France	100,0	100,0
Eckardt	France	100,0	100,0
Eurotherm Automation SASU	France	100,0	100,0
Invensys Systems France SASU	France	100,0	100,0
Schneider Electric AEBE	Grèce	100,0	100,0
CEE Schneider Electric Közep-Kelet Europai KFT	Hongrie	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
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	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	100,0
Eliwell Controls S.r.l.	Italie	100,0	100,0
Eurotherm S.r.l.	Italie	100,0	100,0
Invensys Systems Italia SpA	Italie	100,0	100,0
Wonderware Italia SpA	Italie	100,0	100,0
Lexel Fabrika SIA	Lettonie	100,0	100,0
Schneider Electric Baltic Distribution Center	Lettonie	100,0	100,0
Schneider Electric Latvija SIA	Lettonie	100,0	100,0
UAB Schneider Electric Lietuva	Lituanie	100,0	100,0
Industrielle de Réassurance SA	Luxembourg	100,0	100,0
ELKO A.S.	Norvège	100,0	100,0
Lexel Holding Norgue A.S.	Norvège	100,0	100,0
Schneider Electric Norge A.S.	Norvège	100,0	100,0
Eurotherm A.S.	Norvège	100,0	100,0
American Power Conversion Corp (A.P.C.) 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	100,0	100,0
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
Invensys Systems N.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Telvent Netherlands B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Elda Eltra Elektrotechnika SA (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	100,0
Invensys Systems Sp. Z.o.o.	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Portugal LDA	Portugal	100,0	100,0
Telvent Portugal	Portugal	0,0	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	100,0
Schneider Electric Romania SRL	Roumanie	100,0	100,0
Andromeda Telematics Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
CBS Group Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Schneider Electric (UK) Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Schneider Electric Buildings 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	100,0
BTR Property Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Imserv Europe Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Invensys Controls UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Invensys Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Invensys Systems (UK) Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Eurotherm Ltd (UK)	Royaume-Uni	100,0	100,0
Spiral Software Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
DIN Elektro Kraft OOO	Russie	100,0	100,0
OOO Schneider Electric Zavod Electromonoblock	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	100,0
Invensys Process Systems LLC	Russie	100,0	100,0
Schneider Electric Srbija d.o.o. 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	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
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	100,0
Wonderware Scandinavia AB	Suède	100,0	100,0
Feller AG	Suisse	83,7	83,7
Gutor Electronic GmbH	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric (Schweiz) AG	Suisse	100,0	100,0
Eurotherm-Produkte (Schweiz) AG	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric Ukraine	Ukraine	100,0	100,0
Sociétés mises en équivalence			
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
Custom Sensors & Technologies Topco Limited	Royaume-Uni	30,0	30,0
Möre Electric Group A/S	Norvège	34,0	34,0

		% d'intérêt 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Sociétés en Amérique du Nord			
En intégration globale			
Control Microsystems Inc.	Canada	100,0	100,0
Juno Lighting Ltd	Canada	0,0	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
Schneider Electric Systems Canada Inc.	Canada	100,0	100,0
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 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	100,0
Invensys Group Services Mexico	Mexique	100,0	100,0
Invensys Systems Mexico SA	Mexique	100,0	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
Schneider Electric IT USA, Inc.	USA	100,0	100,0
American Power Conversion Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Juno Lighting, LLC	USA	0,0	100,0
Juno Manufacturing, LLC	USA	0,0	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 Solar Inverters USA, Inc.	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
SE 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, LLC.	USA	100,0	100,0
Veris Industries LLC	USA	100,0	100,0
AST North America, LLC	USA	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Invensys LLC	USA	100,0	100,0
Invensys Systems Inc.	USA	100,0	100,0
Siebe Inc.	USA	100,0	100,0
Stewart Warner Corporation	USA	100,0	100,0
Foxboro Controles SA	USA	100,0	100,0
Indusoft, Inc.	USA	100,0	100,0
InStep Software, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Software, LLC	USA	100,0	100,0
Sociétés en Asie-Pacifique			
En intégration globale			
Schneider Electric IT 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	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	100,0	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
Schneider Shanghai Power Distribution Electric Apparatus Co. Ltd	Chine	80,0	80,0

		% d'intérêt 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
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
Schneider Equipment and Engineering (Xi'am) Co, Ltd	Chine	100,0	100,0
Invensys Automation & Controls Systems (Shanghai) Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Shanghai Foxboro Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Shanghai Invensys Process System Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
FSL China	Chine	54,0	-
Schneider Electric Korea Ltd (ex-Samwha EOCR Co. Ltd)	Corée du Sud	100,0	100,0
Eurotherm Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	100,0
Invensys Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	100,0
Wonderware Korea Co., Ltd	Corée du Sud	100,0	100,0
Clipsal Asia Holdings Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Clipsal Asia Limited	Hong Kong	100,0	100,0
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
Federal Supremetech Limited (FSL)	Hong Kong	54,0	-
Schneider Electric IT Business India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Schneider Electric President Systems Ltd	Inde	75,0	75,0
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	75,0
Eurotherm India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Invensys Development Centre India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Invensys India Private Ltd	Inde	100,0	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	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	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 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Invensys Process Systems (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric (NZ) Ltd	Nouvelle-Zélande	100,0	100,0
Invensys Process Systems New Zealand Ltd	Nouvelle-Zélande	100,0	100,0
American Power Conversion Land Holdings Inc.	Philippines	100,0	100,0
Clipsal Philippines	Philippines	100,0	100,0
Schneider Electric IT Philippines Inc.	Philippines	100,0	100,0
Schneider Electric (Philippines) Inc.	Philippines	100,0	100,0
Pelco Asia Pacific Pte. Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric 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	100,0
Wonderware of Singapore Pte. Ltd	Singapour	100,0	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	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	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	100,0
Sociétés mises en équivalence			
Sunten Electric Equipment	Chine	40,0	40,0
Ennovation System Control Co., Ltd	Chine	40,0	-
Fuji Electric FA Components & Systems Co., Ltd (sous-groupe)	Japon	36,8	36,8
Foxboro (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	49,0	49,0
Sociétés dans le Reste du monde			
En intégration globale			
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	100,0
EPS Electrical Power Distribution Boards & Switchgear Ltd	Arabie Saoudite	99,0	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	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	100,0
APC Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Schneider Electric IT Brasil Industria e Comercio de Equipamentos Eletronicos Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Telvent Brazil SA	Brésil	100,0	100,0
Steck da Amazonia Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	100,0
Steck Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	100,0
CP Eletronica S/A	Brésil	100,0	100,0
Eurotherm Ltda	Brésil	100,0	100,0
Invensys Systems Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Indusoft Desenvolvimento de Software Ltda	Brésil	100,0	100,0
Inversiones Schneider Electric Uno Limitada	Chili	100,0	100,0
Marisio SA	Chili	100,0	100,0
Schneider Electric Chile SA	Chili	100,0	100,0
Invensys Systems Chile Ltda	Chili	100,0	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	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 S.A.E.	Égypte	51,0	51,0
Invensys Process Systems Egypt Co., Ltd	Égypte	60,0	60,0
Cimac FZCO	Émirats arabes unis	100,0	100,0
Clipsal Middle East FZC	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	100,0
Schneider Electric LLP	Kazakhstan	85,0	100,0
Invensys Systems Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,0	100,0
C-Schneider Electric Kenya	Kenya	85,0	
Schneider Electric Services Kuweit	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	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	100,0
Schneider Enerji Endustrisi Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Gunsan Elektrik	Turquie	100,0	
Himel Elektric Malzemeleri Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Schneider Elektrik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Schneider Electric Venezuela SA	Venezuela	93,6	93,6
Invensys Systems Venezuela, SA	Venezuela	100,0	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 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Schneider Electric S.E., 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 aux comptes consolidés 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 cette note de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.
- Comme exposé dans les notes 1.11 et 8 de l'annexe aux comptes consolidés, votre groupe réalise des tests de dépréciation des actifs incorporels et des écarts d'acquisition au moins une fois par an et chaque fois que des indices de perte de valeur sont identifiés. Nous avons procédé, par sondages, à la vérification des indices de pertes de valeur. Nos travaux ont consisté à revoir les données et les hypothèses retenues ainsi que les calculs effectués et à vérifier que ces notes de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.
- Comme indiqué dans les notes 1.16 et 16 de l'annexe aux comptes consolidés, les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de reports fiscaux déficitaires ne sont reconnus que 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 aux comptes consolidés 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 ces notes de l'annexe aux comptes consolidés fournissent une information appropriée.
- La note 7 « Charges de restructuration » de l'annexe aux comptes consolidés indique le montant des coûts de restructuration encourus par votre groupe au cours de l'exercice 2015. 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 2015, 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 16 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	ERNST & YOUNG et Autres
David Chaudat	Jean-Yves Jégourel

6 Comptes sociaux

1. Bilan 252

2. Compte de résultat 254

3. Annexes aux comptes sociaux 255

3.1 Faits marquants de l'exercice 255

3.2 Principes et méthodes comptables 255

3.3 Notes 256

4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 266

5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2015 267

6. Filiales et participations 268

7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années 270

1. Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	Note	Brut	Amort. ou Prov.	31/12/2015 Net	31/12/2014 Net
Actif immobilisé :					
Immobilisations incorporelles	1.1				
Droits et valeurs similaires		27 474	(27 474)	-	-
Immobilisations corporelles	1.2				
Terrains		2 932	-	2 932	2 932
Constructions		48	(48)	-	-
Autres		1 468	(242)	1 226	1 226
Total Immobilisations corporelles et incorporelles		**31 922**	**(27 764)**	**4 158**	**4 158**
Immobilisations financières					
Titres de participation	2.1	5 599 974	(114 270)	5 485 704	5 485 704
Autres titres immobilisés	2.2	1 019 305	(13 557)	1 005 748	419 247
Créances rattachées à des participations	2.3	3 419 219	-	3 419 219	3 958 484
Autres		-	-	-	-
Total Immobilisations financières		**10 038 499**	**(127 828)**	**9 910 671**	**9 863 435**
Total actif immobilisé		**10 070 421**	**(155 592)**	**9 914 829**	**9 867 593**
Actif circulant :					
Créances					
Créances clients et comptes rattachés		382	-	382	204
Autres	3	56 614	(226)	56 388	116 469
Total Créances		**56 996**	**(226)**	**56 770**	**116 673**
Valeurs mobilières de placement et disponibilités					
Valeurs mobilières de placement	4	144 423	-	144 423	162 626
Disponibilités Groupe	5	6 587 305	-	6 587 305	7 483 127
Autres disponibilités		4	-	4	613
Total Valeurs mobilières de placement et disponibilités		**6 731 732**	**-**	**6 731 732**	**7 646 366**
Total actif circulant		**6 788 728**	**(226)**	**6 788 502**	**7 763 039**
Compte de régularisation :					
Charges constatées d'avance	6.1	816	-	816	1 355
Charges à répartir	6.2	14 562	-	14 562	9 423
Primes de remboursement des obligations	6.3	32 029	-	32 029	30 907
Écarts de conversion actif		158 283	-	158 283	99 123
TOTAL ACTIF		**17 064 838**	**(155 817)**	**16 909 021**	**17 771 440**

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

Passif

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2015	31/12/2014
Capitaux propres :	7		
Capital social	7.1	2 354 938	2 338 765
Primes d'émission, de fusion, d'apport	7.2	7 266 851	7 898 005
Réserves			
Réserve légale		243 027	243 027
Report à nouveau	7.3	(4 512)	(15 004)
Résultat de l'exercice		(52 585)	341 124
Provisions réglementées		2	2
Total capitaux propres		**9 807 721**	**10 805 918**
Provisions pour risques :	8		
Provisions pour risques		45	45
Total provisions pour risques		**45**	**45**
Dettes long terme :			
Emprunts obligataires	9	6 786 730	5 594 095
Autres emprunts et dettes assimilées	10	80 947	295 738
Dettes rattachées à des participations		13	13
Emprunts et dettes financières	11	-	760 014
Total Dettes long terme		**6 867 690**	**6 649 861**
Dettes court terme :			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		997	436
Dettes fiscales et sociales		70 474	199 770
Autres dettes		3 500	15 837
Total Dettes court terme		**74 971**	**216 043**
Total dettes long terme et court terme		**6 942 661**	**6 865 904**
Produits constatés d'avance	12	312	450
Écarts de conversion passif		158 282	99 123
TOTAL PASSIF		**16 909 021**	**17 771 440**

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

2. Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note	2015	2014
Autres produits de gestion courante et divers		3 903	643
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	17	14 201	-
Produits d'exploitation		**18 104**	**643**
Achats et charges externes		8 175	7 363
Impôts et taxes		2 264	2 878
Charges de personnel		4 041	2 017
Dotations aux amortissements et aux provisions		2 775	318
Autres charges de gestion courante et quote-part d'opérations faites en commun		1 405	2 529
Charges d'exploitation		**18 660**	**15 104**
Résultat d'exploitation		**(555)**	**(14 461)**
Revenus du portefeuille		-	784
Intérêts et produits assimilés		54 587	104 179
Reprises de provisions et dépréciation des créances à long terme et autres		-	-
Produits financiers		**54 587**	**104 963**
Intérêts et charges assimilés		181 008	223 087
Dotations aux amortissements et provisions et autres		13 547	12 581
Charges financières		**194 555**	**235 668**
Résultat financier	**14**	**(139 968)**	**(130 705)**
Produits sur cessions d'immobilisations		1	1 443 112
Reprises de provisions et transferts de charges		1 208	1 104
Autres produits exceptionnels		-	8 677
Produits exceptionnels		**1 209**	**1 452 893**
Valeurs comptables sur cessions d'immobilisations		618	1 004 341
Dotations aux provisions et amortissements		13 481	1 100
Autres charges exceptionnelles		2 000	-
Charges exceptionnelles		**16 099**	**1 005 441**
Résultat exceptionnel	**15**	**(14 890)**	**447 452**
Impôts sur les bénéfices/Produit d'intégration fiscale	**16**	**102 828**	**38 838**
RÉSULTAT		**(52 585)**	**341 124**

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

3. Annexes aux comptes sociaux

(Montants exprimés en milliers d'euros, sauf exceptions signalées)

3.1 Faits marquants de l'exercice

Au cours de l'exercice, Schneider Electric SE a procédé aux opérations d'augmentation de capital suivantes pour 157 millions d'euros :

- augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un plan mondial d'actionnariat salarié pour 134 millions d'euros le 8 juillet 2015 ;
- augmentations de capital liées aux levées d'actions de performance pour 23 millions d'euros.

La société a émis quatre emprunts obligataires pour un montant de 1 850 millions d'euros. La société a remboursé deux emprunts obligataires pour 750 millions d'euros ainsi que 184 millions d'euros sur la ligne de crédit « *Schuldschein* ». Par ailleurs, le prêt de 600 millions d'euros octroyé à Schneider Electric Industries SAS a été remboursé.

Le 5 mai 2015, le dividende 2014 a été versé à hauteur de 1 098 millions d'euros.

Depuis avril 2015, la société a procédé au rachat de 10 623 464 de ses propres actions pour 600 millions d'euros.

Enfin, en décembre 2015, la société a procédé à une cession de créances sur l'État de CICE 2013 à 2015 pour un montant de 45 millions d'euros.

3.2 Principes et méthodes comptables

Les comptes au 31 décembre 2015 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 actions propres sont évaluées par catégorie de titres (titres immobilisés, valeurs mobilières de placement), selon l'approche F.I.F.O. dite « *first-in, first-out* ».

Le classement comptable des actions propres dépend de la finalité de détention :

- les actions propres sont classées en valeurs mobilières de placement si elles font l'objet d'une affectation explicite à la couverture de plans d'options ou si elles sont achetées en vue de réguler le cours de l'action du Groupe ;
- les actions propres sont classées en immobilisations financières si elles ne font pas l'objet d'une affectation explicite à la couverture de plan d'options ou si elles sont achetées en vue de leur utilisation dans le cadre d'un contrat de liquidité par un prestataire de services d'investissements, ou de leur annulation ultérieure dans le cadre d'une réduction de capital.

La comptabilisation d'une provision pour dépréciation des actions propres dépend de la finalité de détention :

- lorsque des actions propres sont affectées à la couverture de plans d'options, il n'y a pas lieu de comptabiliser une provision pour dépréciation ;
- dans les autres cas, il est nécessaire de constituer une provision pour dépréciation si le cours de Bourse moyen du mois précédant la clôture est inférieur au coût moyen pondéré.

Engagements de retraite

Pour évaluer ses engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite, la société utilise la méthode des unités de crédit projetées. Les engagements de retraite complémentaire pris par la société sont provisionnés en fonction des termes contractuels des accords stipulant des niveaux de ressources garantis au-delà des régimes standards généraux. Les écarts actuariels résultant des changements d'estimation sont traités suivant la méthode dite du corridor. Cette méthode consiste à amortir sur 10 ans les écarts actuariels qui excèdent 10 % du montant de l'engagement.

Risque de change

Les pertes latentes de change font l'objet 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.

3.3 Notes

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	31/12/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2015
Brut	4 448	-	-	4 448
Amortissements	(290)	-	-	(290)
NET	**4 158**	**-**	**-**	**4 158**

Les immobilisations sont principalement constituées de terrains non bâtis.

Note 2 Immobilisations financières

2.1 – Titres de participation

(en milliers d'euros)

Titres de participation	31/12/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2015
Brut	5 599 974	-	-	5 599 974
Provisions	(114 270)	-	-	(114 270)
NET	**5 485 704**	**-**	**-**	**5 485 704**

Au cours de l'exercice, il n'y a eu aucun mouvement sur les titres de participation.

Au 31 décembre 2015, 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	31/12/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2015
Actions propres	419 193	599 981	-	1 019 174
Autres titres	131	-	-	131
Provisions sur autres titres et actions propres	(77)	(13 480)	-	(13 557)
NET	**419 247**	**586 501**	**-**	**1 005 748**

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.

Depuis avril 2015, conformément à la résolution adoptée lors de l'assemblée générale du 21 avril 2015, la société a procédé au rachat de 10 623 464 de ses propres actions pour un total de 600 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.

Au 31 décembre 2015, la société a constaté une provision pour dépréciation des actions propres pour un montant de 13 millions d'euros.

2.3 – Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)

Créances rattachées à des participations	31/12/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2015
Brut	3 958 484	142 089	(681 354)	3 419 219
NET	**3 958 484**	**142 089**	**(681 354)**	**3 419 219**

Au 31 décembre 2015, ce poste est constitué d'un prêt accordé à Schneider Electric Industries SAS pour un total de 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 906 millions d'euros à échéance 2016 et 2022 et des intérêts courus pour un montant global de 13 millions d'euros.

Schneider Electric Industries SAS a procédé au remboursement du prêt de 600 millions d'euros arrivé à échéance le 8 janvier 2015.

Note 3 Autres créances

(en milliers d'euros)

Autres créances	31/12/2015	31/12/2014
Brut	56 614	116 695
Provisions	(226)	(226)
NET	**56 388**	**116 469**

Au 31 décembre 2015, les principaux mouvements sont liés à la créance d'intégration fiscale constatée pour 47 millions d'euros et aux crédits d'impôts pour 13 millions d'euros.

Note 4 Valeurs mobilières de placement

	31/12/2014		Augmentation	Diminution	31/12/2015	
(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Nombre d'actions
Actions propres						
Brut	5 312 882	162 626	-	(18 203)	144 423	4 676 616
Provisions	-	-	-	-	-	-
TOTAL NET	**-**	**162 626**	**-**	**(18 203)**	**144 423**	**-**

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

Les disponibilités Groupe sont essentiellement constituées d'avances de Schneider Electric SE à la centrale de trésorerie du Groupe (Boissière Finance), à exigibilité immédiate et rémunérées.

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 d'honoraires.

6.2 – Frais d'émission des emprunts

(en milliers d'euros)

Frais d'émission des emprunts	31/12/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2015
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	375	-	(139)	236
du 08/10/2007 sur 8 ans de 600 millions d'euros	5	-	(5)	-
du 16/02/2007 sur 7 ans de 4 500 millions d'euros (crédit relais)	12	-	(12)	-
du 21/05/2008 sur 7 ans de 55 millions d'euros	10	-	(10)	-
du 21/05/2008 sur 7 ans de 129 millions d'euros	27	-	(27)	-
du 25/07/2008 sur 8 ans de 177 millions d'euros	12	-	(9)	3
du 20/03/2009 sur 9 ans de 250 millions d'euros	41	-	(15)	26
du 30/04/2009 sur 5 ans de 150 millions d'euros	1	-	(1)	-
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	223	-	(142)	81
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	145	-	(93)	52
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	926	-	(156)	770
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	1 362	-	(385)	977
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	929	-	(229)	700
du 18/11/2011 sur 5 ans de 12 milliards de yens	141	-	(47)	94
du 08/12/2011 sur 5 ans de 10 milliards de yens	119	-	(39)	80
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	2 963	-	(380)	2 583
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	2 132	-	(297)	1 836
du 11/03/2015 sur 10 ans de 750 millions d'euros	-	3 123	(239)	2 884
du 08/09/2015 sur 8 ans de 800 millions d'euros	-	3 145	(115)	3 030
du 13/10/2015 sur 10 ans de 200 millions d'euros	-	880	(17)	863
du 13/10/2015 sur 10 ans de 100 millions d'euros	-	350	(2)	347
	9 422	**7 498**	**(2 358)**	**14 562**

6.3 – Primes de remboursement

(en milliers d'euros)

Primes de remboursement des obligations	31/12/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2015
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	1 215	-	(450)	765
du 08/10/2007 sur 8 ans de 600 millions d'euros	2	-	(2)	-
du 11/04/2008 sur 10 ans de 55 millions d'euros	2 465	-	(900)	1 565
du 11/04/2008 sur 10 ans de 125 millions d'euros	5 763	-	(2 103)	3 660
du 20/03/2009 sur 9 ans de 250 millions d'euros	11 999	-	(4 371)	7 628
du 30/04/2009 sur 5 ans de 150 millions d'euros	(18)	-	18	-
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	561	-	(358)	203
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	(1 039)	-	668	(371)
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	2 764	-	(466)	2 298
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	2 442	-	(691)	1 751
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	2 140	-	(527)	1 613
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	1 333	-	(177)	1 156
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	1 280	-	(177)	1 103
du 11/03/2015 sur 10 ans de 750 millions d'euros	-	8 812	(674)	8 138
du 08/09/2015 sur 8 ans de 800 millions d'euros	-	4 416	(161)	4 255
du 13/10/2015 sur 10 ans de 100 millions d'euros		(1 744)	9	(1 735)
	30 907	**11 484**	**(10 362)**	**32 029**

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 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**
Variation de capital	16	141	(4)	-	-	153
Affectation du résultat 2014	-	-	341	(341)	-	-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2014	-	(772)	(326)	-	-	(1 098)
Résultat de l'exercice 2015	-	-	-	(53)	-	(53)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	**2 355**	**7 267**	**239**	**(53)**	**-**	**9 808**

7.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2015 est de 2 354 937 888 euros et est représenté par 588 734 472 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Évolution du capital social

Les augmentations de capital social de 16 millions d'euros constatées sur l'exercice se décomposent en :

- 10 millions d'euros d'augmentation de capital social réservée aux salariés qui a conduit à l'émission de 2 413 939 actions nouvelles ;
- 6 millions d'euros d'augmentations de capital social liées aux levées d'actions de performance, conduisant à l'émission de 1 629 391 actions nouvelles.

Actions propres

À la clôture, le total des actions propres détenues est de 23 283 812 pour un montant net de 1 150 millions d'euros.

7.2 – Primes

Les primes d'émission ont diminué sur l'exercice d'un montant de 631 millions d'euros, dont 124 millions d'euros liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés, 17 millions d'euros liés aux levées d'actions de performance et 772 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 21 avril 2015, le résultat bénéficiaire 2014 de 341 millions d'euros a été affecté en report à nouveau. Par ailleurs, 1 098 millions d'euros ont été prélevés au titre des dividendes versés en 2015, dont 772 millions d'euros prélevés sur la prime de fusion d'apport et 326 millions d'euros prélevés sur le report à nouveau.

Note 8 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Augmentations	Diminutions	31/12/2015
Provisions pour risques				
Litiges	15	-	-	15
Autres	30	-	-	30
	45	**-**	**-**	**45**

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.

Note 9 Emprunts obligataires

	Montant du capital			
(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	Intérêts	Échéance
Schneider Electric SE 2017	600 000	600 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SE 2015	-	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	150 244	Euribor + 0,60 % TV	25/07/2016
Schneider Electric SE 2015	-	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 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	95 369	86 070	0,849 % TF	18/11/2016
Schneider Electric SE 2016	76 295	68 856	0,846 25 % TF	08/12/2016
Schneider Electric SE 2022	734 822	658 924	2,95 % TF	27/09/2022
Schneider Electric SE 2021	600 000	600 000	2,50 % TF	06/09/2021
Schneider Electric SE 2025	750 000	-	0,875 % TF	11/03/2025
Schneider Electric SE 2023	800 000	-	1,50 % TF	08/09/2023
Schneider Electric SE 2025	200 000	-	1,841 % TF	13/10/2025
Schneider Electric SE 2025	100 000	-	1,841 % TF	13/10/2025
	6 786 730	**5 594 095**		

TF : taux fixe.
TV : taux variable.

Schneider Electric SE a réalisé au cours des précédents 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.

Durant l'exercice, la société a remboursé deux emprunts obligataires de 600 millions d'euros émis en octobre 2007 et de 150 millions d'euros à échéance du 8 janvier 2015.

La société a émis en 2015 quatre emprunts obligataires pour un montant de 1 850 millions d'euros :

- 100 millions d'euros mis en place en octobre 2015 au taux de 1,841 %, arrivant à échéance le 13 octobre 2025 ;
- 200 millions d'euros mis en place en octobre 2015 au taux de 1,841 %, arrivant à échéance le 13 octobre 2025 ;

- 800 millions d'euros mis en place en septembre 2015 au taux de 1,50 %, arrivant à échéance le 08 septembre 2023 ;
- 750 millions d'euros mis en place en mars 2015 au taux de 0,875 %, arrivant à échéance le 11 mars 2025.

À la clôture de l'exercice 2015, les emprunts obligataires non échus sont les suivants :

- les quatre emprunts obligataires émis en 2015 et décrits ci-dessus ;
- 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 à échéance 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 ;
- 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 août 2005 au taux de 4 %, arrivant à échéance en août 2017.

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 2015, 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 81 millions d'euros, contre 112 millions d'euros fin 2014.

Enfin, la société a remboursé sur la ligne de crédit (« *Schuldschein* ») le solde de 184 millions d'euros à échéance du 20 mai 2015 représentant les deux tranches à sept ans à taux variable pour 129 millions d'euros et à taux fixe pour 55 millions d'euros.

Note 11 Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros) **Emprunts et dettes financières**	**31/12/2014**	**Augmentation**	**Diminution**	**31/12/2015**
Billets de trésorerie	760 000	5 395 000	(6 155 000)	-
Banques créditrices	14	-	(14)	-
Autres dettes	-	300 000	(300 000)	-
NET	**760 014**	**5 695 000**	**(6 455 014)**	**-**

Au cours de l'exercice 2015, il a été émis un billet à ordre auprès de la BNP pour un montant de 300 millions d'euros remboursés à échéance du 9 mars 2015 et 9 juin 2015.

Tous les billets de trésorerie ont été remboursés 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	3 419 219	184 395	2 500 000	734 824
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	382	382	-	-
Autres créances	56 614	29 752	26 774	88
Valeurs mobilières de placement	144 423	144 423	-	-
Charges constatées d'avance	816	816	-	-
Dettes				
Emprunts obligataires	6 786 730	821 908	2 780 000	3 184 822
Autres emprunts et assimilés	80 947	80 947	-	-
Dettes rattachées à des participations	13	-	13	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	997	997	-	-
Dettes fiscales et sociales	70 474	70 474	-	-
Autres dettes	3 500	3 500	-	-
Produits constatés d'avance	312	312	-	-

Note 13 Postes concernant des entreprises liées (à partir de 10 % de détention)

(en milliers d'euros)	Montant brut	Montant net
Participations	5 599 974	5 485 704
Créances rattachées à des participations	3 418 667	3 418 667
Autres créances et créances clients	1 383	1 157
Disponibilités	6 587 305	6 587 305
Produits :		
• Refacturation des actions de performance gratuites		17 585
• Intérêts		28 966

Note 14 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Dividendes reçus	-	784
Intérêts financiers nets	(136 783)	(127 240)
Autres	(3 185)	(4 249)
RÉSULTAT FINANCIER	**(139 968)**	**(130 705)**

En 2015, la société n'a pas reçu de dividende.

Note 15 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Plus/(moins)-values de cessions corporelles et financières	(617)	438 771
Provisions (dotations)/reprises	(12 273)	4
Autres produits et charges exceptionnels	(2 000)	8 677
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(14 890)**	**447 452**

Au 31 décembre 2015, la société Schneider Electric SE a constaté une provision pour dépréciation sur les actions propres de 13 millions d'euros.

Note 16 Impôts sur les sociétés/Produit d'intégration fiscale

La ligne du compte de résultat « Impôts sur les sociétés » reflète principalement le produit de l'intégration fiscale dont Schneider Electric SE est la mère. Le produit net constaté au titre de l'intégration fiscale s'élève à 106 millions d'euros en 2015, soit une augmentation de 23 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 2015 de 1 627 millions d'euros.

Note 17 Engagements pris en matière de retraites

La société avait pris divers engagements vis-à-vis de ses dirigeants, 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 prévoyait 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. Suite à la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 de mettre fin au bénéfice des régimes de retraite supplémentaire des dirigeants, la société Schneider Electric SE a constaté un produit de 14 millions d'euros en 2015.

Note 18 Engagements hors-bilan

18.1 – 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.

18.2 – Cautions, avals et garanties

Engagements donnés

Contre-garantie de cautions données par des banques : néant.

Avals et cautions donnés : 2 628 millions d'euros essentiellement à des sociétés du Groupe.

Engagements reçus

Contre-garantie bancaire : néant.

18.3 – 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.

Au 31 décembre 2015, Schneider Electric SE n'a aucun instrument de couverture.

Note 19 Renseignements divers

19.1 – Effectif

L'effectif à la fin de l'exercice 2015 est d'un employé.

19.2 – 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.

19.3 – Éléments post-clôture

À la date d'approbation des comptes par le conseil d'administration, il n'y a pas d'éléments postérieurs à la clôture significatifs.

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 2015 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 œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les notes « *Principes et méthodes comptables* » et « *Note 2 – Immobilisations financières* » de l'annexe qui exposent respectivement les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et le détail des titres immobilisés au bilan de la société.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de Gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2016

Les commissaires aux comptes

MAZARS	ERNST & YOUNG et Autres
David Chaudat	Jean-Yves Jégourel

5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2015

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
18 607 196	Actions propres Schneider Electric SE	1 005 694
		6 349 238
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		141 123
Total		**6 491 453**
Valeurs mobilières de placement		
4 676 616	Actions propres Schneider Electric SE	144 423
TOTAL		**144 423**

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	7 823 679	100,00
Cofimines Place du Champs-de-Mars 5 Tour Bastion 1050 Bruxelles	96 884	42 324	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)	19 905	8 196	4,8

* *Y compris bénéfice ou perte du dernier exercice clos.*

Brute	Nette	Avances et prêts consentis par la société et non remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice 2015	Bénéfice ou perte (-) de l'exercice 2015	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2015
5 343 544	5 343 544	2 506 389	-	3 348 789	237 764	-
219 894	139 074	-	-	Société de portefeuille	(40)	-
15 288	1 038	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
130	53	-	-	-	-	-
21 249	2 049	-	-	-	464	-

7. Résultats financiers de la société relatifs aux cinq dernières années

Nature des indications	2015	2014	2013	2012	2011
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social *(en milliers d'euros)*	2 354 938	2 338 765	2 247 832	2 221 668	2 195 772
Nombre d'actions émises	588 734 472	584 691 142	561 958 023	555 417 014	548 943 024
Nombre d'obligations convertibles en actions *(en milliers)*					
Nombre maximal d'actions futures à créer *(en milliers)* :					
• par conversion d'obligations					
• par exercice de droits de souscription et émissions d'actions	7 773	8 906	8 794	11 313	15 556
Résultat global des opérations effectives *(en milliers d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	209	182	2 194	695	215
Revenus du portefeuille, intérêts et autres produits	54 587	104 963	135 866	533 420	1 652 422
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	(139 013)	(134 722)	(154 000)	170 417	1 345 453
Impôts sur les bénéfices	(41 456)	(181 865)	91 443	42 875	168 347
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(52 585)	341 124	(132 771)	225 115	2 603 738
Résultat distribué [1] hors précompte et avoir fiscal	1 177 469 [2]	1 122 607	1 050 862	1 038 630	933 203
Résultat des opérations réduit à une action *(en euros)*					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	(0,06)	0,61	(0,28)	0,50	4,79
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(0,09)	0,58	(0,24)	0,41	4,74
Dividende attribué à chaque action (net)	2 [2]	1,92	1,87	1,87	1,70
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1	2	2	2	2
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	2 684	1 039	996	1 641	4 549
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					
(Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	1 028	653	459	1 963	1 170

(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 25 avril 2016.

7 Informations sur la société et son capital

1. Renseignements sur la société 272

2. Droits et obligations des actionnaires 273

2.1 Assemblées générales (article 19 des statuts) 273

2.2 Droits de vote 273

2.3 Affectation du résultat (article 22 des statuts) 274

2.4 Mode de détention des actions (article 7 alinéa 1 des statuts) 274

2.5 Franchissement de seuils statutaires (article 7 alinéa 2 des statuts) 274

2.6 Titres au porteur identifiables (article 7 alinéa 3 des statuts) 275

2.7 Modalités de cession des actions (article 8 des statuts) 275

3. Capital 275

3.1 Capital social et droits de vote 275

3.2 Capital potentiel 275

3.3 Autorisations d'émissions 276

3.4 Évolution du capital au cours des trois derniers exercices 278

3.5 Rachats d'actions 278

4. Actionnariat 279

4.1 Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices 279

5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié 280

5.1 L'intéressement et la participation 280

5.2 Actionnariat salarié « Schneider Electric » 280

6. Plans d'attribution d'actions et plans d'options 281

6.1 Historique des plans d'options 282

6.2 Renseignements relatifs aux options en cours (année 2015) 283

6.3 Situation des dirigeants mandataires sociaux, détaillée par plan (au 31 décembre 2015) 283

6.4 Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2015) 284

6.5 Situation des dirigeants mandataires sociaux, détaillée par plan d'actions (au 31 décembre 2015) 286

6.6 Options et actions consenties aux 10 premiers salariés et options levées au cours de l'exercice 286

7. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce 287

8. Bourse 287

8.1 Obligations ne donnant pas accès au capital 288

9. Politique d'information 289

9.1 Responsable de l'information 289

9.2 Contacts 289

9.3 Comité Consultatif des Actionnaires 289

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, au 31 décembre 2015, à 2 354 937 888 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 1er 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 de devenir en 2014 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

2.1 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.

2.2 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.

2.3 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.

2.4 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.

2.5 Franchissement de seuils statutaires (article 7 alinéa 2 des statuts)

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder, au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote de la société égal ou supérieur à 1 % du nombre total des actions ou des droits de vote, ou un multiple de cette fraction, doit, dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil de participation, informer, par lettre recommandée avec accusé de réception, la société du nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou de concert. En outre, à compter du 1er novembre 2009, elle devra également informer la société, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuil, du nombre d'actions déjà émises qu'elle peut acquérir en vertu d'accords ou d'instruments financiers visés au b) du troisième alinéa de l'article L. 233-7 du Code de commerce ainsi que du nombre d'actions déjà émises sur lesquelles porte tout accord ou instrument financier visé au c) du troisième alinéa de cet article. Les mêmes obligations s'appliquent lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus. En cas d'inobservation de ces obligations de déclaration en application du présent alinéa, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions ou aux droits de vote dépassant les seuils soumis à la déclaration à la demande, lors de l'assemblée, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital social au moins égale à 2,5 %. Ces dispositions résultent des assemblées générales mixtes du 27 juin 1995, du 5 mai 2000 et du 23 avril 2009.

2.6 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.

2.7 Modalités de cession des actions (article 8 des statuts)

Les actions sont librement négociables et transmissibles.

3. Capital

3.1 Capital social et droits de vote

Le capital social au 31 décembre 2015 est de 2 354 937 888 euros représenté par 588 734 472 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées. Le nombre de droits de vote attachés aux 588 734 472 actions composant le capital au 31 décembre 2015 est de 630 365 631.

3.2 Capital potentiel

Au 31 décembre 2015, le capital potentiel se décompose de la manière suivante :

- 1 983 139 actions au titre des plans d'options de souscription, plans 28 à 33 ;
- 5 789 875 actions au titre des plans d'actions gratuites ou de performance, plans 14 *ter* à 22 *ter*, à l'exception des plans 15, 15 *bis*, 17 et 21, portant sur des actions à émettre ou sur des actions existantes ou à émettre dont la nature sera alors fixée ultérieurement ;

soit un total d'actions potentielles de 7 773 014.

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 s'élève au 31 décembre 2015 à 1,32 % du capital social.

3.3 Autorisations d'émissions

L'assemblée générale mixte du 21 avril 2015 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,
   - 230 millions d'euros de valeur nominale (soit 57,5 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 115 millions d'euros de nominal (soit 28,7 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 9,8 % 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 de compétence pour augmenter le capital en faveur des adhérents au Plan d'Épargne Entreprise dans la limite de 2 % du capital au jour de la mise en œuvre de l'autorisation ;
4) 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.

En outre, l'assemblée générale du 25 avril 2013 a accordé au conseil d'administration :

1) 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 ;
2) 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.

Le conseil d'administration du 9 décembre 2015 a décidé des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,63 % du capital. Ces augmentations de capital réservées aux salariés adhérents ou non au Plan d'Épargne Entreprise (PEE) interviendront en juin 2016, les prix de souscription seront fixés à cette date.

Il sera proposé à l'assemblée générale qui doit se réunir le 25 avril 2016 (cf. pages 291 à 305) de renouveler les autorisations pour réaliser des augmentations de capital réservées aux salariés ainsi que les autorisations pour attribuer des actions gratuites ou de performance et 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.

	Montant nominal maximal de l'augmentation de capital autorisée	Nombre d'actions *(en millions)*	Date d'autorisation et limite de validité	Montant utilisé au 31/12/2015 *(en millions d'actions)*
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	21/04/2015 20/06/2017	– [3]
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	230 millions [1]	57,5	21/04/2015 20/06/2017	– [3]
b) pour procéder à des émissions dans le cadre d'un placement privé	115 millions [1] [2]	28,7	21/04/2015 20/06/2017	
c) pour l'émission en rémunération de titres non cotés	9,8 % du capital [1] [2]	57,5	21/04/2015 20/06/2017	
III – Autorisations en faveur des salariés				
Actions réservées aux salariés (PEE)	2 % du capital [6]	11,8	21/04/2015 20/06/2017	0,8 [3]
Actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe	1 % du capital [4] [6]	5,9	21/04/2015 20/10/2016	1,6 [3]
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	5,8 [5]

(1) Dans la limite d'un plafond global, toutes émissions confondues, de 800 millions d'euros.
(2) Dans la limite d'un plafond de 230 millions d'euros du a).
(3) Le conseil d'administration du 9 décembre 2015 a décidé des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,63 % du capital. Ces augmentations de capital réservées aux salariés adhérents ou non au Plan d'Épargne Entreprise (PEE), sans opérations à effet de levier, interviendront en juin 2016. 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, les augmentations de capital réalisées en 2015 en faveur des salariés et qui ont donné lieu à l'émission de 2,4 millions d'actions.
(4) Les actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe s'inscrivent dans les limites de l'autorisation relative aux augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au PEE.
(5) 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 27 mars 2015 a attribué 2,9 millions d'actions de performance (0,49 % du capital) au titre du plan d'intéressement long terme 2015. Le conseil d'administration du 16 février 2016 a prévu d'attribuer des actions de performance fin mars 2016 à hauteur de 3,2 millions d'actions (0,54 % du capital) au titre du plan d'intéressement long terme 2016.
(6) À la date de l'assemblée générale 2015, soit un capital de 2 340 millions d'euros.
(7) À la date de l'assemblée générale 2013, soit un capital de 2 226 millions d'euros.

3.4 Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2012, 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	3 521 812		
Exercice d'options et création d'actions de performance	2 952 178		
Capital au 31/12/2012 (1)		**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 (2)		**561 958 023**	**2 247 832 092 euros**
Augmentation de capital liée à l'apport des actions Invensys	17 207 427		
Augmentation en faveur des salariés	3 717 865		
Exercice d'options et création d'actions de performance	1 807 827		
Capital au 31/12/2014 (3)		**584 691 142**	**2 338 764 568 euros**
Augmentation en faveur des salariés	2 413 939		
Exercice d'options et création d'actions de performance	1 629 391		
CAPITAL AU 31/12/2015 (4)		**588 734 472**	**2 354 937 888 EUROS**

(1) Augmentation du capital (25,9 millions d'euros) et des primes (195,5 millions d'euros).
(2) Augmentation du capital (26,1 millions d'euros) et des primes (208,5 millions d'euros).
(3) Augmentation du capital (90,9 millions d'euros) et des primes (1 137,1 millions d'euros).
(4) Augmentation du capital (16,2 millions d'euros) et des primes (141,02 millions d'euros).

3.5 Rachats d'actions

L'assemblée générale du 6 mai 2014 a autorisé la société à procéder à des rachats d'actions. Cette autorisation a été renouvelée par l'assemblée générale du 21 avril 2015.

Dans le cadre de ces autorisations, la société a racheté 10 623 464 actions propres sur l'exercice.

Vous trouverez ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions que l'assemblée générale du 25 avril 2016 est appelée à autoriser :

- nombre de titres et part du capital détenus directement et indirectement par Schneider Electric SE (au 29 février 2016) :
  - autodétention : 25 307 182 actions, soit 4,30 % du capital,
  - autocontrôle : 1 058 actions,
  - total : 25 308 240 actions, soit 4,30 % du capital ;
- répartition par objectifs des titres de capital détenus :
  - les 25 307 182 actions autodétenues sont affectées à la couverture des plans d'options ou d'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, aux 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 29 février 2016, de 58 873 559 actions Schneider Electric SE de 4 euros de nominal,
  - compte tenu des actions d'autocontrôle et d'autodétention au 29 février 2016, soit 25 308 240 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetées est de 33 565 319, soit 5,7 % du capital au 29 février 2016 ;
- prix maximal d'achat et montant maximal autorisé de fonds pouvant être engagés :
  - le prix maximal d'achat serait de 90 euros par action,
  - 5 298 620 310 euros ;
- durée du programme de rachat :
  - pour une période maximale de 18 mois, expirant le 24 octobre 2017 ;
- opérations effectuées dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale 2014 et renouvelé par l'assemblée générale 2015 entre le 1er janvier 2015 et le 29 février 2016 :
  - opérations réalisées par la société :
    - nombre de titres achetés : 12 646 834,
    - nombre de titres transférés depuis le début du programme : 631 766.

4. Actionnariat

4.1 Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices [1]

	31/12/2015				31/12/2014		31/12/2013	
	Capital	Nombre d'actions	Droits de vote	Nombre de droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
	%		%		%	%	%	%
Blackrock, Inc.	5,04	29 626 692	4,70	29 626 692	5,27	4,91	4,57	4,22
Groupe CDC	3,10	18 270 907	5,79	36 514 997	3,24	5,97	3,42	6,18
Capital Group Companies	0,00	7 228	0,00	7 228	4,16	3,88	5,44	5,01
Salariés	3,84	22 609 167	5,96	37 551 765	4,01	6,26	4,19	6,52
Autocontrôle	0,00	1 058	-	-	0,00	-	0,00	-
Autodétention	3,95	23 283 812	-	-	2,27	-	1,41	-
Public	84,07	494 935 608	83,55	526 664 949	81,04	76,85	85,54	80,99
TOTAL	**100,00**	**588 734 472**	**100,00**	**630 365 631 [3]**	**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
18/12/15	BlackRock	5,04	4,73
17/12/15	*BlackRock*	4,99	4,68
08/12/15	*BlackRock*	5,02	4,69
03/12/15	*BlackRock*	4,99	4,67
30/11/15	*BlackRock*	5,02	4,69
12/11/15	*BlackRock*	4,94	4,63
11/11/15	*BlackRock*	5,00	4,69
06/11/15	*BlackRock*	4,98	4,67
05/11/15	*BlackRock*	5,12	4,80
03/11/15	*BlackRock*	4,99	4,68
28/10/15	*BlackRock*	5,23	4,91
26/10/15	*BlackRock*	5,43	5,09

Nantissement sur les actions de la société

331 513 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

5.1 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)	2015	2014	2013	2012	2011
Intéressement et participation	66,4	63,5	76,7	50,9	59,9

En 2015, près de 59 % 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.

5.2 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 2015. Cette opération, sans effet de levier, a été ouverte à environ 90 % des collaborateurs du Groupe. 35 % des collaborateurs concernés ont souscrit à l'augmentation de capital et 2,4 millions d'actions ont été ainsi souscrites pour un montant total de 135 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, les salariés du Groupe détiennent, *via* les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou en direct, 22,6 millions d'actions Schneider Electric SE, soit 3,84 % du capital et 6 % 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 : 34 % en France qui représentent 57 % de l'actionnariat salarié, 6 % aux États-Unis et 60 % à l'international. Environ 36 % des salariés sont actionnaires du Groupe. Ils sont répartis sur près de 60 pays.

6. Plans d'attribution d'actions et plans d'options

Plans d'actions et plans d'options [1]

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 est jugée remarquable. Il y avait 3 222 bénéficiaires au titre de l'intéressement long terme 2014 et 3 153 au titre de l'intéressement long terme 2015.

Les attributions aux dirigeants du Groupe, y compris les dirigeants mandataires sociaux, étaient de 11,8 % au titre de l'intéressement long terme 2014 et 10,9 % au titre de l'intéressement 2015.

En outre, Schneider Electric attribue exceptionnellement des actions gratuites. Ces attributions sont décidées par le conseil d'administration lorsqu'il considère que, plutôt que de réaliser un versement en numéraire, il y a lieu de réaliser un versement sous forme d'actions, afin de lier l'avantage au développelement à long terme de l'entreprise à travers l'évolution de son cours de bourse et/ou de créer un élément de rétention (cf. capital d'amorçage accordé aux dirigeants mandataires sociaux au titre des plans 19 et 20).

Caractéristiques des actions attribuées

Pour les plans France (plans 15, 15 *bis*, 17, 17 *bis*, 21 et 21 *bis*), les périodes d'acquisition et de conservation sont chacune d'au moins deux ans.

Pour les plans à l'international (plans 11 *bis*, 14, 14 *bis*, 14 *ter*, 16, 16 *bis*, 18, 18 *bis*, 22 et 22 *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 285).

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 était 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 avaient une durée de 10 ans (depuis 2006). Elles ne pouvaient être levées qu'à l'issue de la quatrième année. Cependant, elles pouvaient être levées avant l'échéance en cas d'offre publique sur les actions de la société. .

L'exercice des options était 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 282). Les attributions d'options aux dirigeants mandataires sociaux avaient 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 ;

(1) 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.

- 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.

Depuis 2014, les mandataires sociaux prennent l'engagement formel, à chaque attribution d'actions, de ne pas recourir, pendant la durée de leur mandat social, à des opérations de couverture de leur risque sur les actions attribuées.

Situation des dirigeants mandataires sociaux au regard des options et actions

M. Jean-Pascal Tricoire

Au 31 décembre 2015, la situation de M. Tricoire au regard des options et actions est la suivante :

(i) 386 799 options sont exerçables au titre des plans 28, 30, 31, 33 ;

(ii) 194 000 actions sont en cours d'acquisition au titre des plans 16, 17, 18, 19 a et b, 20 a, b et c, 21 et 22 ;

(iii) 65 000 actions de performance, dont 15 000 ont été définitivement acquises au titre du plan 15 et seront disponibles à compter du 28 mars 2017, 50 000 ont été définitivement acquises au titre du plan 13 et seront disponibles à compter du 18 mars 2016 ;

(iv) 113 238 actions de performance définitivement acquises et disponibles au titre des plans 1, 3, 5, 8 et 10.

M. Emmanuel Babeau

Au 31 décembre 2015, la situation de M. Babeau au regard des options et actions est la suivante :

(i) 59 750 actions sont en cours d'acquisition au titre des plans 17, 19 a et b, 20 a et b, 21 et 22 ;

(ii) 46 000 actions de performance, dont 24 000 actions ont été définitivement acquises au titre du plan 15 et seront disponibles à compter du 28 mars 2017 et 22 000 actions ont été définitivement acquises au titre du plan 13 et seront disponibles à compter du 18 mars 2016.

6.1 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 2015 (2)
28	21/12/2006	489	2 514 240	39,60	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	615 357
29	23/04/2007	43	166 300	47,24	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	53 951
30	19/12/2007	542	1 889 852	44,79	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2008 et 2009	-	887 952	313 628
31	05/01/2009	328	1 358 000	25,37	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	313 134
33	21/12/2009	391	1 652 686	36,92	50 % des options/100 % pour le directoire – marge opérationnelle 2010 et 2011 (2) et part de CA réalisé dans les nouvelles économies en 2011	100	-	687 069
			7 581 078			**-**	**1 021 712**	**1 983 139**

(*) Les données ci-dessus ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011 et des ajustements réalisés en mai 2014 et mai 2015.
(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.

6.2 Renseignements relatifs aux options en cours (année 2015)*

Plan	Date du plan	Type de plan [1]	Date d'expiration	Prix d'exercice *(en euros)* [2]	Situation des plans au 31 décembre 2014	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 2015
28	21/12/2006	S	20/12/2016	39,60	693 388	165 905	(92 491)	14 460	615 357
29	23/04/2007	S	22/04/2017	47,24	65 398	-	(9 551)	(1 896)	53 951
30	19/12/2007	S	18/12/2017	44,79	380 578	44 283	(68 735)	1 785	313 628
31	05/01/2009	S	04/01/2019	25,37	395 791	73 930	(83 974)	1 317	313 134
33	21/12/2009	S	20/12/2019	36,92	929 495	133 486	(246 760)	4 334	687 069
					2 464 650	**417 604**	**(501 511)**	**20 000**	**1 983 139**

(*) Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011 et des ajustements réalisés en mai 2014 et mai 2015.
(1) S = plan d'options de souscription.
(2) Moyenne des 20 cours précédant l'attribution, sans décote ni surcote.

6.3 Situation des dirigeants mandataires sociaux [1], détaillée par plan (au 31 décembre 2015)*

28	Jean-Pascal Tricoire	165 905
30	Jean-Pascal Tricoire	44 283
31	Jean-Pascal Tricoire	73 930
33	Jean-Pascal Tricoire	102 681

(*) Les données ci-après ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011 et des ajustements réalisés en mai 2014 et mai 2015.
(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.

6.4 Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2015)*

Plan	Date du plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Nombre d'actions à l'origine de l'attribution	Période d'acquisition/de livraison	Période de conservation
11 *bis*	26/06/2011	1	5 882	4 ans	-
12	26/06/2011	1	19 850	4 ans	-
14 et 14 *bis* (4)	16/12/2011	2 029	1 386 800	4 ans	-
14 *ter*	27/07/2012	1	1 500	4 ans	-
15	28/03/2013	639	645 550	2 ans	2 ans
15 *bis*	24/10/2013	3	4 500	2 ans	2 ans
16	28/03/2013	2 207	1 844 830	4 ans	-
16 *bis*	24/10/2013	15	19 600	4 ans	-
17	31/03/2014	719	714 480	2 ans	2 ans
17 *bis*	28/10/2014	1	500	2 ans	2 ans
18	31/03/2014	2 504	2 177 320	4 ans	-
18 *bis*	28/10/2014	15	30 900	4 ans	-
19 a et b	18/02/2015	2	14 025	2 et 3 ans	3 et 2 ans
20 a, b et c	18/02/2015	2	32 725	2, 3 et 4 ans	3, 2 et 1 an(s)
21	27/03/2015	717	719 970	2 ans	2 ans
21 *bis*	28/10/2015	1	1 500	2 ans	2 ans
22	27/03/2015	2 438	2 095 610	4 ans	-
22 *bis*	28/10/2015	20	32 650	4 ans	-
22 *ter* (4)	28/10/2015	1	24 570	4 ans	-
			9 772 762		

* *Les données ci-dessus ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.*
(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) Le plan 14 bis comprend un bénéficiaire.
(5) Excluant les droits créés en cas de décès ou d'invalidité.
(6) L'application des conditions de performance a conduit à l'annulation, en 2016, de 83 455 actions au titre du plan 17, 55 actions au titre du plan 17 bis, 248 203 actions au titre du plan 18 et 3 377 actions au titre du plan 18 bis.

Conditions de performance	% atteint des objectifs	Droits annulés [1]	Les dirigeants mandataires sociaux [2]	Nombres d'actions définitivement attribuées en 2015	Cumul des droits annulés depuis l'attribution [5]	Droits restants au 31 décembre 2015
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	(94)	-	(5 788)	(94)	-
Sans condition de performance	-	-	-	(19 850)	-	-
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	-	-	(1 091 962)	(293 963)	0
Idem plan 14	100	-	-	-	-	1 500
50 % des actions/100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2013 et 2014 [3] et niveau du baromètre Planète & Sociétéà fin 2014	100		39 000	(630 100)	(15 450)	-
idem plan 15	100	-	-	(4 500)	-	-
idem plan 15	100		35 000	(5 000)	(252 075)	1 586 955
idem plan 15	100		-	-	(500)	19 100
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 à fin 2015	78	[6]	44 000	(700)	(7 650)	706 130
Idem plan 17	78	[6]	-	-	-	500
Idem plan 17	78	[6]	42 000	(4 000)	(179 230)	1 993 790
Idem plan 17	78	[6]	-	-	(200)	30 700
Sans condition de performance	-	-	14 025	-	-	14 025
Sans condition de performance	-	-	32 725	-	-	32 725
50 % des actions/100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2015 et 2016 [3], taux moyen du ROCE sur les exercices 2015 et 2016 et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2016	-		25 800	(300)	(5 600)	714 070
Idem plan 21	-	-	-	-	-	1 500
Idem plan 21	-		60 200	-	(43 750)	2 051 860
Idem plan 21	-	-	-	-	-	32 650
Sans condition de performance	-	-	-	-	-	24 570
		(94)	**292 750**	**(1 762 200)**	**798 512**	**7 210 075**

6.5 Situation des dirigeants mandataires sociaux [1], détaillée par plan d'actions (au 31 décembre 2015)

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 [2]
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
19 a, b	Jean-Pascal Tricoire	11 700
19 a, b	Emmanuel Babeau	2 325
20 a, b, c	Jean-Pascal Tricoire	27 300
20 a, b	Emmanuel Babeau	5 425
21	Jean-Pascal Tricoire	*18 000*
21	Emmanuel Babeau	*7 800*
22	Jean-Pascal Tricoire	*42 000*
22	Emmanuel Babeau	*18 200*

(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, 22 février 2014 pour le plan 8 et 17 mars 2015 pour le plan 10.

6.6 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 2015 dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	111 582	36,17 €	28-30-31-33

Actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires

	Nombre	Plans
Actions consenties au titre de l'année 2015 (attribution du plan annuel du 27 mars 2015)	213 000	21-22

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 163) 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 42) ;
- s'agissant des restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote, présentées en page 274 : 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
2014	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
2015	Janvier	51 163	3 242	69,00	56,52	21
	Février	32 167	2 232	72,20	66,32	20
	Mars	36 712	2 654	74,82	69,76	22
	Avril	40 125	2 836	75,29	64,88	20
	Mai	38 445	2 640	71,35	65,56	20
	Juin	61 095	3 972	69,48	61,93	22
	Juillet	47 682	2 981	64,68	59,01	23
	Août	47 139	2 739	65,26	52,03	21
	Septembre	53 400	2 839	57,04	48,57	22
	Octobre	46 562	2 436	55,60	49,02	22
	Novembre	39 011	2 232	60,00	54,16	21
	Décembre	46 029	2 519	59,92	51,37	22
	TOTAL 2015	**539 530**	**33 322**	**75,29**	**48,57**	**256**
2016	Janvier	56 570	2 744	51,95	45,57	20
	Février	50 791	2 552	54,90	45,32	21

Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext
(1) Historique retraité pour prendre en compte la division par 2 du nominal de l'action au 2 septembre 2011.

Historique sur cinq ans

	2015	2014	2013	2012	2011
Moyenne journalière des transactions à la Bourse de Paris :					
• en nombre de titres *(en milliers)*	2 107,54	1 672,33	1 439,54	1 886,81	23 16,01
• en millions d'euros	130,16	106,20	84,70	89,36	1 15,78
Cours extrêmes en Bourse *(en euros)* :					
• plus haut	75,29	72,22	66,99	56,37	61,83
• plus bas	48,57	52,59	52,49	39,40	35,00
Dernier cours de l'année *(en euros)*	52,56	60,61	63,40	54,83	40,68
Rendement global de l'action *(en %)*	3,81	3,17	2,95	3,41	4,18

Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext.

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.

8.1 Obligations ne donnant pas accès au capital

Les informations figurent en note 9 des comptes sociaux (pages 260 et 261).

9. Politique d'information

9.1 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

9.2 Contacts

Toute information ou tout document peut être demandé à la Communication Financière à :

Anthony Song – Directeur de la Communication Financière et de l'Actionnariat.

Pour les investisseurs institutionnels et analystes financiers : Tél. : 01 41 39 60 84.

Pour les actionnaires individuels : Numéro Vert : 0 800 20 55 14.

9.3 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'actionnariat individuel du Groupe. Il est composé d'au plus huit membres volontaires et désignés par Schneider Electric.

Le comité se réunit trois à quatre fois par ans pour échanger et faire des propositions pour renforcer la stratégie du Groupe en matière d'actionnariat individuel (amélioration des supports de communication et définition des actions à mener). Le comité joue aussi un rôle lors de l'assemblée générale : un de ses membres ouvre la séance de questions-réponses avec le Président Directeur général.

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

8 Assemblée générale

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires 292

Partie ordinaire 292

Partie extraordinaire 302

2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration 306

3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant 307

3.1 Règlement intérieur du conseil d'administration 307

3.2 Charte du Vice-président administrateur référent indépendant 313

4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes 314

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 314

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre soumises, le cas échéant, à de conditions de performance 317

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions 318

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, 318

Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée à une catégorie de bénéficiaires 319

5. Projet des résolutions 320

Partie ordinaire 320

Partie extraordinaire 323

Partie ordinaire 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 2015 tels qu'ils vous sont présentés et qui se traduisent par un résultat déficitaire de 52,6 millions d'euros. Cette perte résulte de la politique menée par notre société depuis 2013 de renforcer les fonds propres de sa filiale détenue à 100 % Schneider Electric Industries SAS. En effet, votre société qui dispose de de 10 milliards de fonds propres préfère laisser au niveau de Schneider Electric Industries SAS, qui possède l'ensemble des entités constituant le Groupe, les dividendes et produits financiers que cette dernière reçoit de ses propres filiales afin de leur permettre d'arriver à un niveau de fonds propres adaptée.

Approbation des comptes consolidés – deuxième résolution

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes consolidés de l'exercice 2015 tels qu'ils vous sont présentés et qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 1 407 millions d'euros et un résultat net ajusté des éléments non récurrents (dépréciation d'actifs, coûts de restructuration, gains et pertes liés aux cessions d'activités…) de 2 119 millions d'euros.

Distribution : affectation du résultat, prélèvement sur les primes d'émission et fixation d'un coupon de 2 euros par action – troisième résolution

Nous vous proposons d'imputer la perte de l'exercice et le report à nouveau négatif sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand.

Nous vous proposons également de fixer la distribution à 2 **euros par action** de 4 euros de nominal. Ce qui représente un taux de distribution de 53,2 % du résultat net ajusté part du Groupe. Elle sera versée le **9 mai 2016** aux 588 734 472 actions portant jouissance au 1er janvier 2016 composant le capital au 31 décembre 2015, étant précisé que les actions autodétenues par la société au jour du détachement du coupon ne percevront pas la distribution.

Cette distribution qui s'élève à 1 177 468 944 euros sera prélevée sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand.

Cette distribution sera versée le 9 mai 2016, selon le calendrier suivant :

Détachement du coupon	jeudi 5 mai 2016
Date d'arrêté des positions	vendredi 6 mai 2016
Date de mise en paiement du coupon	lundi 9 mai 2016

Au plan fiscal, pour les personnes physiques domiciliées en France, il est précisé que la distribution de 2 euros par action 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 SE, au titre des trois exercices précédents, ont été les suivants :

	2012	2013	2014
Dividende net versé par action en euros	1,87	1,87	1,92

Conventions réglementées des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 – quatrième résolution

Nous vous demandons de prendre acte du Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés établi en application de l'article R 225-40 du Code de commerce relative à l'exécution au cours de l'exercice écoulé des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale. Ces conventions et engagements portent essentiellement sur la rémunération de l'administrateur référent et le statut de MM. Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau.

Consultation des actionnaires sur rémunérations individuelles Groupe des dirigeants mandataires sociaux – cinquième et sixième 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 2015 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 présent Document de Référence.

Par la cinquième **résolution**, vous êtes invités à donner un avis favorable sur les éléments de la rémunération 2015 de M. Jean-Pascal Tricoire et par la sixième **résolution** sur ceux de M. Emmanuel Babeau.

Il vous est rappelé que le conseil d'administration du 18 février 2015 a décidé de supprimer le droit à retraite supplémentaire à prestations définies, article 39, dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux, et de laisser ces derniers faire leur affaire personnelle de la constitution de leur retraite supplémentaire. À cet effet, le conseil d'administration a autorisé les versements complémentaires (*cf. infra*) dont le montant fixé par le conseil d'administration **conduit à réduire de moitié (52 %) la valeur brute** de ce que les intéressés auraient perçu de leur régime de retraite supplémentaire supprimé.

En outre, ces décisions du conseil d'administration se sont traduites par une **reprise de provision de 17 millions d'euros dans les comptes de l'exercice 2015** et représentent, à terme, une **économie, qui a été estimée alors à 18 millions d'euros,** de prélèvements obligatoires au titre de la retraite supplémentaire des deux dirigeants mandataires sociaux en supposant que ces derniers prennent leur retraite au jour de leurs 62 ans.

> IMPACT DES DECISIONS DU CONSEIL D'ADMNISTRATION RELATIVES A LA RETRAITE : UN GAIN DANS L'IMMÉDIAT POUR L'ENTREPRISE DE 11,1 MILLIONS D'EUROS :

* *Versements exceptionnels en numéraire et sous forme d'attribution d'actions gratuites, charges sociales incluses*

> PROJECTION DE L'IMPACT POUR L'ENTREPRISE DE LA SUPPRESSION DES RETRAITES SUPPLEMENTAIRES POUR MM TRICOIRE ET BABEAU

Le changement opéré en février 2015 se traduit, de manière non récurrente, par un gain pour l'entreprise lié à une reprise de la provision et, de manière récurrente, par une économie pour l'entreprise égale à la différence entre le coût annuel de la dotation à la provision et celui des versements complémentaires.

* *Provision liée aux retraites article 39*

** *Reprise de provision nette des versements exceptionnels effectués par la société, incluant la totalité de la charge IFRS 2 des plans d'actions gratuites et les charges sociales 2015*

*** *Versements complémentaires annuels fixes et variables cibles et charges sociales*

Nous attirons votre attention sur le fait que les rémunérations totales et versements effectués au titre de l'année 2015 à MM. Jean Pascal TRICOIRE et Emmanuel BABEAU incluent des éléments exceptionnels et non récurrents. Les éléments de rémunération annuelle et les versements annuels au titre de la retraite sont détaillés dans les tableaux ci-après.

> RÉMUNERATION ANNUELLE FIXE ET VARIABLE PLUS INTERESSEMENT LONG TERME POUR M. TRICOIRE (EN MILLIERS D'EUROS) AU TITRE DES ANNÉES 2013 À 2016

* *sur la base d'une estimation de la valorisation IFRS des actions de performance*
** *sur la base d'une rémunération cible*

> VERSEMENTS COMPLEMENTAIRES (PART FIXE ET PART VARIABLE) AU TITRE DE LA RETRAITE POUR M. TRICOIRE (EN MILLIERS D'EUROS) AU TITRE DES ANNÉES 2015 ET 2016

* *sur la base d'une rémunération cible*

> REMUNERATION ANNUELLE FIXE ET VARIABLE PLUS INTERESSEMENT LONG TERME POUR M. BABEAU (EN MILLIERS D'EUROS) AU TITRE DES ANNÉES 2013 À 2016

* *sur la base d'une estimation de la valorisation IFRS des actions de performance*
** *sur la base d'une rémunération cible*

> VERSEMENTS COMPLEMENTAIRES (PART FIXE ET PART VARIABLE) AU TITRE DE LA RETRAITE POUR M. BABEAU (EN MILLIERS D'EUROS) AU TITRE DES ANNÉES 2015 ET 2016

* *sur la base d'une rémunération cible*

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 1er janvier 2015 au 31 décembre 2015 autorisée par le conseil d'administration du 18 février 2015. Cette rémunération est inchangée depuis 2013
2°) Part variable	1 213 182 €	La part variable cible s'élève à 130 % de la rémunération fixe. Cette part variable peut varier de 0 à 260 % en fonction de l'atteinte des objectifs. En 2014, la part variable cible était de 120 % avec une variation variant de 0 et 240 %. L'explication de la stratégie de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de l'évolution de cette rémunération figure en page 151. Elle a ainsi été augmentée pour renforcer : • le positionnement de M. Tricoire par rapport aux rémunérations des dirigeants des entreprises du CAC40, ainsi qu'aux rémunérations des dirigeants d'entreprises internationales (américaines et européennes) du secteur d'activités du Groupe définies à partir d'un panel ; • la variabilité de la rémunération totale de M. Tricoire en lien avec la performance de l'entreprise. Le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé la part variable 2015 versée en mars 2016 à 127,7 % de la part fixe, ce qui représente un taux d'atteinte de 98,23 % sur une base 100. Le calcul de la part variable se décompose comme suit : 1) au titre des critères Groupe (75 %), la part variable s'est élevée à 93,7 % de la part fixe, soit un taux d'atteinte de 96,1 % sur une base de 100 ; 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 (i) sur le programme d'entreprise Schneider *is on* et sur la responsabilité sociale et environnementale (25 %) appréciés à travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients (5 %), au développement des services (10 %), au développement et au plan de succession des talents clés (10 %) (ii) ainsi que sur la responsabilité sociale et environnementale appréciée à travers l'évolution du baromètre Planète & Société (5 %) ; 2) au titre des objectifs individuels (25 %), le conseil a fixé la part variable à 34%, soit un taux d'atteinte de 104,6% sur une base 100.
3°) Versement complémentaire Versement exceptionnel	2 150 000 € et 11 700 actions gratuites représentant une valeur en IFRS de 650 000 € 27 300 actions gratuites représentant une valeur en IFRS de 1 500 000 €	Versement complémentaire destiné à tenir compte du fait que M. Tricoire, suite à la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 de supprimer le bénéfice d'une retraite supplémentaire à prestations définies, article 39, dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux, doit faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite supplémentaire. Pour déterminer ce versement complémentaire autorisé le conseil d'administration s'est basé sur les travaux d'un expert indépendant le cabinet Towers Watson. En outre, il a veillé à ce qu'il soit aligné sur l'intérêt des actionnaires. Ainsi, il a prévu en ce qui concerne : 1) le versement exceptionnel, qui constitue un capital d'amorçage pour la constitution d'une retraite, il a prévu un versement pour moitié en numéraire et pour moitié sous forme d'actions de l'entreprise soumises à des périodes d'acquisition/conservation de cinq ans. – 11 700 actions gratuites ont été attribuées, dans le cadre du plan France, à M. TRICOIRE, en sa qualité de Président Directeur Général de Schneider Electric SE. – 27 300 actions gratuites ont été attribuées, dans le cadre du plan International, à M. TRICOIRE, en sa qualité de dirigeant de Schneider Electric Asia Pacific. Ce versement sous forme d'actions permet de lier le capital d'amorçage au développement à long terme de l'entreprise à travers l'évolution de son cours de bourse et de créer un élément de rétention. 2) le versement annuel complémentaire, il a prévu une répartition entre une part fixe et une part variable fonction de critères de performance. Cette part variable est totalement alignée en termes de taux (objectif à 130 % de la part fixe complémentaire et variabilité de 0 à 260 %) et de critères sur la part variable annuelle *(cf.supra)*.

	Montants soumis au vote	Description
Part fixe complémentaire annuelle	182 000 €	Ce versement complémentaire étant destiné à permettre à M. Tricoire de se constituer une retraite, M. Tricoire s'est engagé à placer ce versement complémentaire en numéraire dans des supports d'investissements long terme dédiés au financement de sa retraite supplémentaire. La décision du conseil d'administration de supprimer pour les deux dirigeants mandataires sociaux le bénéfice de leurs retraites supplémentaires s'est traduite notamment par une reprise de provision de 17 millions d'euros dans les comptes de l'exercice 2015. Elle générera des économies substantielles pour l'entreprise, et partant pour ses actionnaires, liées i) au fait que le niveau des versements complémentaires fixé par le conseil d'administration conduit à réduire de moitié (52 %) la valeur brute de ce que M. Tricoire aurait perçu de son régime de retraite supplémentaire supprimé ii) à une économie, qui a été évaluée alors à 18 millions d'euros, de prélèvements obligatoires au titre de la retraite supplémentaire des deux dirigeants mandataires sociaux en supposant que ces derniers prennent leur retraite au jour de leurs 62 ans.
Part variable complémentaire annuelle	232 420 €	Le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé la part variable complémentaire annuelle 2015 versée en mars 2016 à 127,7 % de la part fixe complémentaire annuelle, soit un taux d'atteinte de 98,23 % sur une base 100. Ce calcul se décompose comme celle de la part variable présentée au 2°) ci-avant.
4°) Actions de performance	1 093 680 € 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 Directeur Général de Schneider Electric SE.
	2 473 380 € 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 dirigeant de Schneider Electric Asia Pacific.
		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 2014) sur les exercices 2015 et 2016 selon les modalités suivantes : 0 % si le niveau est ≤ à 13 %, 100 % si le niveau est ≥ à 14 %, avec une progression linéaire entre les deux points ; • 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 2016 selon les modalités suivantes : 0 % si l'index est inférieur ou égal à 4, 100 % si l'index est supérieur ou égal à 5, 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 : 16e. Date de la décision d'attribution par le conseil d'administration : 27 mars 2015.
5°) Jetons de présence	0 €	M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence.
6°) 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 : 18 février 2015.
	7 535 €	M. Tricoire a bénéficié de l'intéressement. Autorisation du conseil d'administration : 18 février 2015.

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 (c-a-d rémunération et versements complémentaires inclus) des trois dernières années autorisée par le conseil d'administration (*cf.* chapitre 3-7 du Document de Référence 2015). Date de la décision du conseil : 18 & 19 juin 2013. Date d'approbation par l'assemblée générale : 6 mai 2014 (5e 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, c-a-d incluant les versements complémentaires annuels – fixe et variable cible – au cours des 12 derniers mois de présence) (*cf.* chapitre 3-7 du Document de Référence 2015). Dates des décisions du conseil : 2009, 2012, 18 & 19 juin 2013. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2009, 2012 et 6 mai 2014.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	M. Tricoire a perdu par décision du conseil d'administration du 18 février 2015 le bénéfice du régime de retraite à prestations définies (article 39) de 1995 et de 2012 des dirigeants français du Groupe dont il bénéficiait (*cf.* chapitre 3-7 du Document de Référence 2015). Date de la décision du conseil : 18 février 2015. Date d'approbation par l'assemblée générale : 21 avril 2015 (5e résolution).
Régime de prévoyance supplémentaire	0 €	M. Tricoire bénéficie du droit à (i) une rente viagère au profit du conjoint survivant en cas de décès avant sa retraite ou s'il a quitté l'entreprise après 55 ans sans reprise d'activité. Cette rente viagère sera égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations versées, c-a-d incluant les versements complémentaires annuels, au cours des trois années précédant la date du décès déduction faite de la rente théorique qui pourrait être obtenue aux conditions assurantielles à partir des versements complémentaires qui auront été effectuées (*cf. supra),* (ii) une rente invalidité, réversible au conjoint survivant, en cas d'invalidité entraînant la cessation de toute activité professionnelle à compter de sa retraite égale à 25 % de la moyenne des rémunérations versées, c-a-d incluant les versements complémentaires annuels, 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 à partir des versements complémentaires qui auront été effectués. *cf.* chapitre 3-7 du Document de Référence 2015. Date de la décision du conseil : 18 février 2015. Date d'approbation par l'assemblée générale : 21 avril 2015 (5e résolution). En outre, en complément du bénéfice du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité et décès, M. Tricoire bénéficie de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès. Les indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire sont soumises à conditions de performance. Dates des décisions du conseil : 2009, 2012, 18 & 19 juin 2013 et le 18 février 2015. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2009, 2012, 2013 et 21 avril 2015 (5e résolution).

M. Emmanuel BABEAU, Directeur général délégué

M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué

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 1er janvier 2015 au 31 décembre 2015 fixée par le conseil d'administration du 18 février 2015. Cette rémunération est inchangée depuis 2013.
2°) Part variable annuelle	542 208 €	La part variable cible s'élève à 100 % de la rémunération fixe. Cette part variable peut varier de 0 à 200 % en fonction de l'atteinte des objectifs. En 2014, la part variable cible était également de 100 %. Le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé la part variable 2015 versée en mars 2016 à 99 % de la part fixe, ce qui représente un taux d'atteinte de 99 % sur une base 100. Le calcul de la part variable se décompose comme suit : 1) au titre des critères Groupe (75 %), la part variable s'est élevée à 77,3 % de la part fixe, soit un taux d'atteinte de 103 % sur une base 100 ; 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 (i) sur le programme d'entreprise *Schneider is on* (25 %) appréciés à travers notamment des objectifs liés à la satisfaction clients (5 %), au développement des services (10 %), au développement et au plan de succession des talents clés (10 %), (ii) ainsi que sur la responsabilité sociale et environnementale appréciée à travers l'évolution du baromètre Planète & Société (5 %) ; 2) au titre des objectifs individuels (25 %), le conseil a fixé la part variable à 21,25 %, soit un taux d'atteinte de 85% sur une base 100.
3°) Versement complémentaire Versement exceptionnel	870 000 € et 2 325 actions gratuites représentant une valeur en IFRS de 130 000 € 5 425 actions gratuites représentant une valeur en IFRS de 300 000 €	Versement complémentaire destiné à tenir compte du fait que M. Babeau, suite à sa renonciation à son contrat de travail avec Schneider Electric Industrie SAS et à la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 de supprimer le bénéfice d'une retraite supplémentaire à prestations définies, article 39, dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux, doit faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite supplémentaire Pour déterminer ce versement complémentaire autorisé, le conseil d'administration s'est basé sur les travaux d'un expert indépendant le cabinet TOWERS WATSON. En outre, le conseil d'administration a veillé à ce qu'il soit aligné sur l'intérêt des actionnaires. Ainsi, en ce qui concerne : 1) le versement exceptionnel, qui constitue un capital d'amorçage pour la constitution d'une retraite, il a prévu un versement pour moitié en numéraire et pour moitié sous forme d'actions de l'entreprise soumises à des périodes d'acquisition/conservation de cinq ans. – 2 325 actions gratuites ont été attribuées, dans le cadre du plan France, à M. Babeau, en sa qualité de Directeur général délégué de Schneider Electric SE. – 5 425 actions gratuites ont été attribuées, dans le cadre du plan International, à M. Babeau, en sa qualité de dirigeant d'Invensys. Ce dernier permet de lier le capital d'amorçage au développement à long terme de l'entreprise à travers l'évolution de son cours de bourse et de créer un élément de rétention
Part fixe complémentaire	124 000 €	2) le versement annuel complémentaire, il a prévu une répartition entre une part fixe et une part variable fonction de critères de performance. Cette part variable est totalement alignée en termes de taux (objectif à 100% de la part fixe complémentaire et variabilité de 0 à 200 %) et de critères sur la part variable annuelle (cf.supra). Ce versement complémentaire étant destiné à permettre à M. Babeau de se constituer une retraite, M Babeau s'est engagé à placer ce versement complémentaire en numéraire dans des supports d'investissements long terme dédiés au financement de sa retraite supplémentaire. La décision du conseil d'administration de supprimer pour les deux dirigeants mandataires sociaux le bénéfice de leurs retraites supplémentaires s'est traduite notamment par une reprise de provision de 17 millions d'euros dans les comptes de l'exercice 2015. Elle générera des économies substantielles pour l'entreprise, et partant pour ses actionnaires, liées i) au fait que le niveau des versements complémentaires fixé par le conseil d'administration conduit à réduire de moitié (52%) la valeur brute de ce que M. Babeau aurait perçu de son régime de retraite supplémentaire supprimé ii) à une économie, qui a été évaluée alors à 18 millions d'euros, de prélèvements obligatoires au titre de la retraite supplémentaire des deux dirigeants mandataires sociaux en supposant que ces derniers prennent leur retraite au jour de leur 62 ans. La part variable cible complémentaire (cf.supra) s'élève à 100 % de la part fixe complémentaire annuelle. Cette part variable peut varier de 0 à 200 % en fonction de l'atteinte des objectifs.

Part variable complémentaire annuelle	122 243 €	Le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé la part variable complémentaire annuelle 2015 versée en mars 2016 à 99 % de la part fixe complémentaire annuelle, soit un taux d'atteinte de 99% sur une base 100. Ce calcul se décompose comme celle de la part variable présentée au 2°) ci-avant
		Le conseil d'administration du 16 février 2016 a fixé la part variable complémentaire annuelle 2015 versée en mars 2016 à 99 % de la part fixe complémentaire annuelle, soit un taux d'atteinte de 99 % sur une base 100. Ce calcul se décompose comme celle de la part variable présentée au 2°) ci-avant
4°) Actions de performance	473 928 € pour 7 800 actions de performance selon la valorisation IFRS	Ces 7 800 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan France, à M. Babeau, en sa qualité de Directeur général délégué de Schneider Electric SE.
	1 071 798 € pour 18 200 actions de performance selon la valorisationIFRS	Ces 18 200 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan International, à M. Babeau, en sa qualité de dirigeant d'Invensys.
		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 2014) sur les exercices 2015 et 2016 selon les modalités suivantes : 0 % si le niveau est ≤ à 13 %, 100 % si le niveau est ≥ à 14 %, avec une progression linéaire entre les deux points ; • 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 2016 selon les modalités suivantes : 0 % si l'index est inférieur ou égal à 4, 100 % si l'index est supérieur ou égal à 5, avec une progression linéaire entre les deux points. 15 % des actions acquises sont soumises à une obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions de M. Babeau. En outre, en cas de cession, ce dernier est tenu de réinvestir en actions Schneider Electric 10 % du prix de cession (nets d'impôts et cotisations). Ces obligations sont suspendues dès lors que M. Babeau détient des actions Schneider Electric représentant en valeur deux 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 : 16e. Date de la décision d'attribution par le conseil d'administration : 27 mars 2015.
5°) Jetons de présence	N/A	
6°) 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. Autorisation du conseil d'administration : 18 février 2015
	7 535 €	M. Babeau a bénéficié de l'intéressement et de la participation. Autorisation du conseil d'administration : 18 février 2015
	14 881 €	M. Babeau bénéficie d'une voiture de fonction. Autorisation du conseil d'administration: 18 février 2015

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, compte tenu des indemnités de non-concurrence visées ci-dessous, à deux fois la moyenne arithmétique de sa rémunération fixe et variable annuelle effective (rémunération et versements complémentaires inclus) des trois dernières années autorisée par le conseil d'administration (*cf.* chapitre 3-7 du Document de Référence 2015). Dates des décisions du conseil : 18 & 19 juin 2013 et 18 février 2015. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 6 mai 2014 et 21 avril 2015 (6e résolution).
Indemnité de non-concurrence	0 €	M. Babeau 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, c-a-d incluant les versements complémentaires annuels – fixe et variable cible – au cours des 12 derniers mois de présence) (*cf.* chapitre 3-7 du Document de Référence 2015). Dates des décisions du conseil : 18 & 19 juin 2013. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 6 mai 2014 et 21 avril 2015.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	M. Babeau a perdu du fait de sa renonciation à son contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS le 18 février 2015 le bénéfice du régime de retraite à prestations définies (article 39) de 1995 et de 2012 des dirigeants français du Groupe dont il bénéficiait ainsi que le bénéfice du régime article 83 applicable aux dirigeants français du Groupe (*cf.* chapitre 3-7 du Document de Référence 2015). Date de décision du conseil d'administration : 18 février 2015 Date d'approbation par l'assemblée générale : 21 avril 2015
Régime de prévoyance supplémentaire	0 €	M. Babeau bénéficie du droit à (i) une rente viagère au profit du conjoint survivant en cas de décès avant sa retraite ou s'il a quitté l'entreprise après 55 ans sans reprise d'activité. Cette rente viagère sera égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations versées, c-a-d incluant les versements complémentaires annuels, au cours des trois annnées précédant la date du décès déduction faite de la rente théorique qui pourrait être obtenue aux conditions assurantielles à partir des versements complémentaires qui auront été effectués (*cf. supra),* (ii) une rente invalidité, réversible au conjoint survivant, en cas d'invalidité entraînant la cessation de toute activité professionnelle à compter de sa retraite égale à 25 % de la moyenne des rémunérations versées (c-a-d incluant les versements complémentaires annuels) 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 à partir des versements complémentaires qui auront été effectués. *(cf.* chapitre 3-7 du Document de Référence 2015). Date de la décision du conseil : 18 février 2015. Date d'approbation par l'assemblée générale : 21 avril 2015 (6e résolution). En outre, en complément du bénéfice du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité et décès, M. Babeau bénéficie de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès. Les indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire sont soumises à conditions de performance. Dates des décisions du conseil : 2009, 2012, 2013 et 18 février 2015. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2009, 2012, 2013 et 21 avril 2015 (6e résolution).

Composition du conseil d'administration – de la 7e à la 12e résolution

Votre conseil d'administration, à l'occasion de sa réunion du 16 février 2016, a pris acte des décisions de MM. Noël Forgeard, Henri Lachmann et Richard Thoman de ne pas demander le renouvellement de leurs mandats qui arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale 2016. Il a également pris acte de la démission de M. Jeong Kim et de celle de Mme Lone Fønss Schrøder.

Votre conseil d'administration tient à souligner toute la reconnaissance que la société doit à ces personnalités qui ont accompagné le Groupe tout au long des différentes étapes de son fort développement.

Il tient à rendre un hommage plus particulier à M. Henri Lachmann qui fut son Président et Président du conseil de surveillance.

Votre conseil d'administration a décidé, sur la recommandation de son comité de gouvernance et des rémunérations, de vous proposer les nominations et les renouvellements d'administrateurs suivants :

- la nomination de Mme Cécile Cabanis et de M. Fred Kindle ; et
- le renouvellement des mandats de MM. Léo Apotheker, Xavier Fontanet, Antoine Gosset-Grainville et Willy Kissling.

Ces propositions s'inscrivent dans la politique de « régénération » menée par votre conseil dont les objectifs sont :

- d'augmenter son internationalisation dans le respect d'un certain équilibre géographique ;
- d'accroître sa féminisation afin de parvenir en 2017 à une représentation féminine supérieure à 40 % ;
- de faire entrer des compétences nouvelles, qui en outre rajeuniraient sa composition ;
- de parvenir à un format plus resserré.

Mme Cabanis, Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de Danone a été nommée par votre conseil d'administration en qualité de censeur le 28 octobre 2015. Elle apportera au conseil sa parfaite maîtrise des matières financières, sa connaissance des technologies marketing et son expérience, tant en France qu'à l'étranger au sein d'un grand groupe multinational.

Mme Cabanis, 44 ans, de nationalité française, diplômée d'Agro Paris Grignon, a débuté sa carrière en 1995 chez L'Oréal en Afrique du Sud, où elle a occupé les fonctions de responsable logistique, responsable du contrôle de gestion, puis en France comme auditeur interne. En 2000, elle est Directrice déléguée à la Direction Fusions-Acquisitions du groupe France Télécom. En 2004, elle rejoint Danone comme Directrice Corporate Finances. En 2005, elle est nommée Directrice du Développement de Danone, puis en 2008, Directrice Finances Produits Laitiers Frais de la région Europe de l'Ouest. En septembre 2010, Cécile Cabanis est nommée Directrice Finances Produits Laitiers Frais. Depuis janvier 2015, elle est Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de Danone. Mme Cabanis est également administrateur de Danone Russia, de Danone Industria, de Danone CIS Holdings BV, de Danone Djurdjura et administrateur du Fonds Danone pour l'Écosystème.

Mme Cabanis aura la qualité d'administrateur indépendant. Elle détient 1 000 actions Schneider Electric SE.

M. Kindle, 56 ans, de nationalité liechtensteinoise, est consultant indépendant et administrateur de sociétés. Il a été Directeur général du groupe ABB de 2004 à 2008.

Il apportera au conseil sa connaissance approfondie des activités et des marchés du Groupe, son expérience internationale et sa forte expertise opérationnelle et financière.

Diplômé du Swiss Federal Institute of Technology (ETH) de Zurich et titulaire d'un MBA de la Northwestern University, Evanston. M. Fred Kindle a débuté sa carrière au Liechtenstein puis chez McKinsey & Company à New York et à Zurich. Il a ensuite rejoint le groupe suisse Sulzer AG, il a été Directeur général de Sulzer Industries avant d'être nommé en 2001 CEO de Sulzer AG. En 2004, il rejoint le groupe **ABB** dont il a été le Directeur général de 2005 à 2008. Il devient alors associé de Clayton, Dubilier & Rice LLP, un fonds de *private equity* basé à Londres et New York. Il est actuellement Vice-président de **Zurich Insurance Group Ltd** (Suisse) et Président du conseil d'administration de **VZ Holding AG**. Il a été administrateur de **Rexel**.

M. Kindle aura la qualité d'administrateur indépendant. Il détient 40 000 actions Schneider Electric SE.

Mme Cabanis et M. Kindle seront nommés au comité d'audit et des risques.

Vous trouverez la notice biographique de MM. Léo Apotheker, Xavier Fontanet, Antoine Gosset-Grainville et Willy Kissling en pages 130 et suivantes. Nous tenons à souligner qu'ils ont la qualité d'administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, à l'exception de M. Kissling puisque ce dernier a plus de 12 ans d'ancienneté au conseil.

Si vous approuvez ces propositions, le conseil d'administration comprendra 38,5 % de femmes, 45 % d'administrateurs d'origine non française et 74 % d'administrateurs indépendants.

En effet, votre conseil d'administration considère qu'en sus de M. Jean-Pascal Tricoire, Mme Magali Herbaut qui représente les salariés actionnaires, M. Willy Kissling et M. Gérard de La Martinière n'ont pas la qualité d'administrateur indépendant. 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.

Révision des jetons de présence – 13e résolution

Par la 13e résolution, votre conseil vous propose d'augmenter l'enveloppe des jetons de présence alloués aux membres du conseil pour la porter de 1 300 000 euros à 1 500 000 euros. Cette révision vise à tenir compte de la charge de travail de plus en plus significative des administrateurs. Le conseil a tenu ainsi neuf réunions en 2015 d'une durée moyenne de 6h (3h50 en 2013). Le travail des comités s'est également accru. Votre conseil vous rappelle que chaque membre du conseil est au moins membre d'un comité, et qu'un tiers d'entre eux est membre de deux comités.

Votre conseil estime par ailleurs qu'une revalorisation des jetons de présence alloués aux administrateurs est importante pour attirer les meilleures compétences internationales. À cet égard la rémunération médiane des administrateurs non-exécutifs des sociétés américaines du S&P 500 est de 255 000 dollars en 2015. Par ailleurs en 2014, 8 sociétés du CAC 40 avaient un montant global des jetons de présence supérieur à 1,3 millions d'euros.

Renouvellement et nominations des commissaires aux comptes – de la 14e résolution à la 17 e résolution

Le conseil d'administration, sur proposition du comité d'audit et des risques, vous propose de renouveler les mandats de commissaire aux comptes de la société des cabinets Ernst & Young et Autres et Mazars, ainsi que ceux des commissaires aux comptes suppléants qui arrivent à échéance à l'occasion de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

En effet, votre conseil a relevé, outre le fait que les associés signataires de chacun des deux cabinets auront été renouvelés respectivement en 2015 et 2016 ce qui assure un renouvellement des approches d'audits :

- qu'en application des nouvelles normes européennes sur le commissariat aux comptes, le cabinet Ernst & Young et Autres ne pourra pas être renouvelé au-delà de 2022 et le cabinet Mazars au-delà de 2028 ;
- que la réalisation d'un appel d'offres crée une lourde charge de travail pour les équipes du Groupe alors que compte tenu des règles sur les incompatibilités, un tel appel d'offres n'aurait, en 2015, offert que peu d'alternatives ;
- qu'un appel d'offres en 2022 devrait recueillir plus de candidatures puisque les nouvelles règles sur le commissariat aux comptes ont notamment pour finalité de faire émerger de nouveaux acteurs.

Votre conseil a ainsi considéré qu'il était dans l'intérêt de la société de renouveler les mandats des commissaires aux comptes, ce d'autant plus qu'ils ont une très bonne connaissance du Groupe et sont à même d'assurer une bonne couverture d'audit, éléments importants dans la conjoncture actuelle.

Votre conseil vous demande donc de nommer, pour une durée de six ans, qui expirera à l'occasion de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021, la société Ernst & Young et Autres et le cabinet Mazars commissaires aux comptes titulaires, et la société Auditex et M. Thierry Blanchetier commissaires aux comptes suppléants.

Rachat d'actions – [18]e résolution

Nous vous demandons de renouveler l'autorisation donnée à la société par l'assemblée générale du 21 avril 2015, 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 l'assemblée générale 21 avril 2015 (22e résolution).

Nous vous rappelons qu'en février 2016 Schneider Electric qui avait annoncé en 2015 son intention de procéder à des rachats d'actions à hauteur de 1 à 1,5 milliard d'euros sur la période 2015-2016 a précisé que le Groupe ciblait un montant cumulé de rachat d'environ 1,5 milliard sur la période 2015-2016. Ces rachats s'inscrivent dans une politique de neutralisation de la dilution résultant des augmentations de capital liées à l'acquisition d'Invensys ou réservées aux salariés, ou résultant des plans d'actions de performance et des levées d'options.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 21 avril 2015, Schneider Electric a procédé en 2015 et début 2016 au rachat de 12,65 millions d'actions, pour un montant total de 700 millions d'euros.

Vous trouverez en page 278 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 2015 : 58 757 304 actions). Le prix maximal 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

Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions (émises ou à émettre), soumises, le cas échéant, à condition de performance, aux mandataires sociaux et aux salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées dans la limite de 2 % du capital social comportant renonciation des actionnaires à leur droit de souscription – 19e résolution

Contexte de l'autorisation :

L'autorisation d'attribuer des actions gratuites/de performance a été consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2013 pour une durée de 38 mois. Elle expire le 24 juin 2016. Cette autorisation a permis, à ce jour, l'attribution gratuite d'un nombre total de 5,9 millions actions, hors plan d'intéressement 2016, représentant 1 % du capital social au 31 décembre 2015. Le détail des plans d'actions de performance/gratuites attribuées jusqu'à présent dans le cadre de cette autorisation figure en page 284 ci-avant.

Compte tenu de l'importance de ce mécanisme de rémunération différée (cf. page 155), il vous est demandé de renouveler cette autorisation.

Structure de l'autorisation :

(i) Dilution

- le montant total des actions attribuées ne pourra pas représenter plus de 2 **% du capital** sur trois ans, sous réserve des ajustements éventuels qui pourraient être opérés en cas d'opération sur le capital ;
- le montant des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la société (le Président Directeur général et le Directeur général délégué) dans le cadre de l'autorisation ne pourra excéder 0,03 % du capital par an.

(ii) Caractéristiques

- **les bénéficiaires** : les actions pourront être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, aux membres du Comité Exécutif, aux principaux responsables du Groupe, tous pays confondus, ainsi qu'aux collaborateurs à haut potentiel ou dont la performance est jugée remarquable ;
- **période d'acquisition/de conservation** : dans le cadre des plans d'intéressement long terme, la période d'acquisition ne pourra pas être inférieure à trois ans. Elle pourra être assortie, ou non, d'une période de conservation ;
- dans le cadre des plans annuels d'intéressement long terme, la totalité des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la société ainsi qu'aux membres du Comité Exécutif seront soumises à des conditions de performance. Pour les autres bénéficiaires, les conditions de performance porteront sur au moins 70 % des actions attribuées. Du fait des conditions de performance, tout ou partie des actions de performance pourra se trouver annulée. Ainsi par exemple, 22 % des actions soumises à conditions de performance du plan d'intéressement long terme 2014 ont été annulées du fait de la non-atteinte de critères de performance (*cf. infra*).

Historique des plans

a) Pour le plan annuel 2014-2015 de mars 2014 :

Les critères étaient :

- pour 70 % des actions attribuées sous conditions de performance, un niveau moyen sur les exercices 2014 et 2015 de marge opérationnelle EBITA ajusté à périmètre constant, selon les modalités suivantes : 0 % si le taux de la marge est ≤ à 13 %, 100 % si le taux est ≥ à 14 %, avec une progression linéaire entre les deux points.

  Cette fourchette, définie en mars 2014, identique à celle du plan annuel 2013, avait été retenue pour tenir compte de l'environnement économique qui prévalait alors et plus particulièrement du risque de la poursuite du ralentissement de la zone Europe et de l'impact significatif des effets de change en provenance des nouvelles économies ;
- pour 15 % des actions attribuées sous conditions de performance, un niveau moyen de ROCE sur 2014 et 2015 selon les modalités suivantes : 0 % si le ROCE est ≤ à 11 %, 100 % si le ROCE est ≥ à 11,5 %, avec une progression linéaire entre les deux points ; Le ROCE proforma 2013 (calculé pour prendre en compte principalement l'acquisition d'Invensys) s'établissait à 10.9 % et la fourchette reflète l'objectif du Groupe d'amélioration progressive du ROCE dans un environnement de taux de changes volatils, impactant la base des capitaux employés.
- pour 15 % des actions attribuées sous conditions de performance, un objectif de progression du « baromètre Planète & Société » selon les modalités suivantes : 0 % si l'index à fin 2015 est ≤ à 8/10, 100 % si l'index est ≥ 9/10, avec une progression linéaire entre les deux points, étant précisé que le niveau du baromètre Planète & Société était à 7,5/10 à fin 2013 et l'objectif de *Connect* était de l'amener à 8/10 à fin 2014.

Le taux d'atteinte de ces objectifs a été de 78 % avec :

- une moyenne de marge opérationnelle EBITA ajusté à périmètre constant sur les exercices 2014 et 2015 de 13,9 %, soit un taux d'atteinte de 90 %,
- un niveau moyen de ROCE pour 2014 et 2015 de 11 %, soit un taux d'atteinte de 0 %,
- une note de 9,69/10 pour le baromètre Planète & Société, soit un taux d'atteinte de 100 % ;

b) Pour le plan annuel 2015-2016 de mars 2015 :

Les critères sont :

- pour 70 % des actions attribuées sous conditions de performance, un niveau moyen sur les exercices 2015 et 2016 de marge opérationnelle EBITA ajusté à périmètre constant, selon les modalités suivantes : 0 % si le taux de la marge est ≤ à 13 %, 100 % si le taux est ≥ à 14 %, avec une progression linéaire entre les deux points.

  Cette fourchette, définie en mars 2015, a été retenue compte perspectives sur la croissance mondiale qui prévalaient, et plus particulièrement des impacts d'un ralentissement de la Chine, de la chute des cours du pétrole et de la volatilité des devises ;
- pour 15 % des actions attribuées sous conditions de performance, un niveau moyen de ROCE en ligne avec l'objectif de revenir, sur deux ans à un niveau de ROCE comparable à celui préalable à l'acquisition d'Invensys. Le ROCE proforma 2013 (calculé pour prendre en compte principalement l'acquisition d'Invensys) s'établissait à 10.9 % et la fourchette reflète l'objectif du Groupe d'amélioration progressive du ROCE dans un environnement de taux de changes volatils, impactant la base des capitaux employés.;
- pour 15 % des actions attribuées sous conditions de performance, un objectif de progression du nouvel index du "Baromètre Planète & Société", qui mesure les progrès du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale à travers 14 indicateurs (cf. page 104) selon les modalités suivantes: 0 % si l'index à fin 2016 est ≤ à 5/10, 100 % si l'index est ≥ à 6/10, avec une progression linéaire entre les deux points , étant précisé que le niveau du nouveau Baromètre Planète & Société était à 3/10 au 1er janvier 2015.

Nouveaux critères de performance :

Sur le rapport des comités ressources humaines & RSE et gouvernance & rémunérations, le conseil d'administration a décidé de revoir les conditions de performance afin de renforcer leur alignement sur l'intérêt à long terme des actionnaires. Il a ainsi prévu, à partir du plan d'intéressement long terme 2016, qui sera comme chaque année mis en place à la fin mars, :

- que les conditions de performance seront appréciées sur une durée de trois ans, et non plus de deux ans ;
- qu'outre les critères de marge opérationnelle d'EBITA ajusté et du niveau d'atteinte du baromètre Planète & Société, deux nouveaux critères seront utilisés : taux de génération de *cash* et niveau du *Total Shareholder Return* ou « TSR » par rapport à celui d'un groupe de compétiteurs. Ces deux nouveaux critères s'inscrivent dans la volonté du conseil de promouvoir un développement sur le long terme.
  - Le taux de génération de *cash*, qui est le rapport entre le *cash flow* libre et le résultat net ajusté, le cas échéant, d'éléments exceptionnels, est un indicateur clé de la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses capitaux employés dans le long terme afin de générer du cash-flow libre pouvant servir à l'entreprise à renforcer son bilan, à son développement externe ou à des distributions pour ses actionnaires.
  - Le TSR, qui représente le retour global pour l'actionnaire de son investissement dans Schneider Electric, prenant en compte la performance de l'action ainsi que les dividendes versés en considérant que ceux-ci ont été réinvestis en actions Schneider Electric.
- La pondération des quatre critères sera la suivante :
  - 40 % pour le critère de marge opérationnelle EBITA ajusté,
  - 25 % pour le taux de génération de cash,
  - 15 % pour le TSR et
  - 20 % pour le Baromètre Planète & Société.

- Leur mode de calcul sera, pour :
  - la marge d'EBITA ajusté, une moyenne du taux annuel d'atteinte de l'objectif de marge d'EBITA ajusté sur une période de trois ans, étant précisé que conseil d'administration de Schneider Electric fixera, pour chaque année, cet objectif de marge d'EBITA qui s'inscrira dans les objectifs habituellement communiqués en début d'année aux investisseurs.
  - le taux de génération de cash, un taux moyen fixé pour une période de trois ans. En ce qui concerne le plan d'intéressement long terme 2016, l'objectif est de 100%. Cet objectif est en ligne avec l'objectif long-terme communiqué au marché. Il a été déterminé en prenant en compte la forte génération de cash de 2015 (113% de génération de cash). En cas d'atteinte d'un taux de génération de cash compris entre :
    - 100% et 80%, le taux d'atteinte diminuera linéairement jusqu'à 0% ;
    - 100% et 120%, soit un taux au-dessus de l'objectif cible, le taux d'atteinte du critère augmentera linéairement jusqu'à 150%. Ce taux d'atteinte permettra d'une part, d'atteindre à 100% le critère de taux de génération de cash sur la période et, d'autre part, de compenser, dans la limite de 50% du critère du taux de génération de cash, la non atteinte de l'objectif cible au titre de l'EBITA Ajusté ou du critère du TSR sur la période de trois ans. Cependant, l'acquisition finale au terme des trois années d'acquisition reste néanmoins plafonnée à 100% du nombre d'actions initialement attribué au titre des critères de marge d'EBITA ajusté et de TSR.
  - le TSR, un objectif fixé en fonction du classement de Schneider Electric au regard du niveau de TSR du panel de sociétés suivantes : ABB, Legrand, Siemens et Schneider Electric pour l'Europe, Eaton, Emerson, Honeywell, Johnson Controls, Rockwell Automation pour les Etats-Unis et Fuji Electric, Mitsubishi Electric et Yokogawa pour l'Asie. Cette liste sera susceptible d'évoluer en cas d'acquisition/fusion d'une ou plusieurs sociétés de ce panel. Un classement dans :
    - le premier quartile (rang 1, 2, 3), permet un taux d'atteinte jusqu'à 150%, avec un taux moyen de 135%. Ce taux d'atteinte permet d'une part, d'atteindre à 100% le critère de TSR et, d'autre part, de compenser, dans la limite de 50% du critère du TSR, la non atteinte de l'objectif cible au titre de l'EBITA Ajusté ou du taux de génération de cash sur la période de trois ans. Cependant, l'acquisition finale au terme de trois années d'acquisition reste néanmoins plafonnée à 100% du nombre d'actions initialement attribué au titre des critères de marge d'EBITA Ajusté et de taux de génération de cash,
    - le deuxième quartile (rang 4, 5, 6) donne un taux moyen d'atteinte de 87% du critère,
    - le troisième quartile (rang 7, 8, 9) donne un taux moyen d'atteinte à 13% du critère,
    - le dernier quartile (rang 10, 11, 12) donne un taux d'atteinte nul.

    Le TSR sera calculé sur une période de 3 ans en utilisant les moyennes de cours des derniers 60 jours précédents le mois d'attribution, ainsi qu'une moyenne de cours des derniers 60 jours précédents le mois d'acquisition définitive au terme des 3 ans.

    Afin de limiter l'impact de l'évolution des devises sur les cours de bourse, le TSR sera mesuré en euro pour toutes les sociétés du panel.

    Compte tenu des effets de seuils importants d'une part, des aléas qui peuvent intervenir durant les périodes de référence d'autre part, il est prévu que, si l'écart entre le TSR de Schneider Electric et la société au rang supérieur est de moins de 3 % en valeur du TSR, Schneider Electric aura le même classement que cette dernière.
- Le "Baromètre Planète & Société", qui mesure les progrès du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale à travers 14 indicateurs (cf. page 104) sera apprécié à l'issue d'une période de trois ans sur une échelle fixée par le conseil d'administration.

(iii) Autres caractéristiques :

- Les dirigeants mandataires sociaux sont tenus à des obligations de conservation de leurs actions qui sont présentées en page 281 et suivantes.
- Conformément aux dispositions du Code de commerce, il appartiendra au Conseil d'Administration de déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.
- Les actions ainsi attribuées pouvant être des actions à émettre, l'autorisation emporte de plein droit la renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre attribuées gratuitement.
- L'autorisation est consentie pour une période de 38 mois.

Autorisation donnée au conseil d'administration d'attribuer aux mandataires sociaux et salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées des options de souscription ou d'achat d'actions comportant renonciation des actionnaires à leur droit de souscription – [20e] résolution

L'assemblée générale a autorisé le conseil d'administration, en avril 2013, à consentir des options aux mandataires sociaux et salariés de Schneider Electric SE et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dans la limite d'un montant d'options attribuées et non encore levées de 0,5 % du capital.

Le conseil d'administration n'a pas utilisé cette autorisation.

Cette autorisation expire en juin 2016. Cependant, le conseil d'administration vous propose de la renouveler pour une période de 38 mois aux conditions suivantes :

- le montant des options attribuées et non encore levées est limité à **0,5 % du capital** ;
- le montant des options attribuées annuellement aux dirigeants mandataires sociaux de la société (le Président Directeur général et le Directeur général délégué en charge des finances) dans le cadre de l'autorisation ne peut excéder 0,03 % du capital ;
- la durée de validité maximale des options est de 10 ans ;
- le prix de souscription ou d'achat d'actions ne pourra être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour où les options seront consenties ;
- 100 % des options consenties aux dirigeants mandataires sociaux de la société ainsi qu'aux membres du Comité Exécutif, dans le cadre des plans annuels d'intéressement long terme, seront soumises à des conditions de performance. 70 % des options attribuées aux autres bénéficiaires dans ce cadre seront soumises à des conditions de performance. Ces conditions de performance seront les mêmes que celles retenues pour les plans d'actions de performance.

Nous vous rappelons, par ailleurs, que les dirigeants mandataires sociaux sont tenus à des obligations de conservation de leurs actions qui sont présentées en page 281 et suivantes.

Ces options ainsi attribuées pouvant être des options de souscription d'actions, l'autorisation comporte de plein droit la renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre à la suite des levées d'options de souscription

Augmentations de capital réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires – 21e et 22e 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 2015, les salariés détenaient 3,8 % du capital.

Nous vous rappelons que l'assemblée générale du 21 avril 2015 a autorisé, par ses 20e et 21e 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 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 9 décembre 2015 a décidé de renouveler en 2016 l'opération annuelle d'actionnariat salarié dans la limite de 3 millions d'actions (soit près de 0,51 % du capital). Cette opération qui ne comprendra pas d'offre à effet de levier, sera proposée dans 32 pays qui représentent plus de 80 % des collaborateurs du Groupe. Les actions seront proposées avec une décote sur le cours de Bourse comprise entre 15 % (pour les souscripteurs en France) et 20 % (pour les souscripteurs hors France) et un abondement maximal de 1 400 euros.

En 2015, votre société a réalisé des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe (WESOP 2015). Ces opérations vous sont présentées en page 280 du présent Document de Référence.

Pour permettre la réalisation d'une nouvelle opération mondiale d'actionnariat salarié en 2017, il vous est proposé de renouveler ces autorisations aux mêmes conditions sous la réserve suivante. En effet afin d'encourager une détention longue par les salariés actionnaires hors de France, votre conseil d'administration envisage d'utiliser la faculté permise par la loi de porter la décote à plus de 20 %.

Tel est l'objet des 21e et 22e résolutions.

Par la **21e 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 d'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 Entreprise. Elle est valable pour une durée de 26 mois ; elle privera d'effet à compter du 24 juin 2016 la délégation en vigueur votée par l'assemblée générale du 21 avril 2015 dans sa 20e résolution.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la 20e résolution s'imputera sur les plafonds prévus aux 14e et 16e résolutions de l'assemblée générale du 21 avril 2015.

Par la **22e 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 d'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 20e résolution de la présente assemblée. Il pourra être affecté d'une décote maximale de 20 % par rapport au cours de Bourse de référence, qui pourra être portée à 25 % si la période de blocage de cinq ans des actions est portée à sept ans au minimum. L'application de telles décotes 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. L'application de la décote maximale de 25 % n'interviendra, si elle intervient, que pour un nombre très limité de pays. Les émissions qui seraient réalisées s'imputeront sur le plafond de 2 % prévu par la 20e résolution.

Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois et ne pourra être utilisée qu'à compter du 1er août 2016. Elle annule et remplace à compter du 1er août 2016 l'autorisation en vigueur résultant de la 21e résolution adoptée par l'assemblée générale du 21 avril 2015 pour les montants qui ne seront pas utilisés au 31 juillet 2016.

Enfin par la 23e résolution, nous vous demandons les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités.

2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration

M. Apotheker rend compte, par le présent rapport, des diligences qu'il a effectuées en 2015 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 307 à 313. 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 dans le cadre de la préparation à ses fonctions en 2014. 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 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 deux sessions exécutives en 2015, les 1er juillet et 9 décembre, au cours desquelles les administrateurs ont fait part de leurs avis et observations sur le fonctionnement de la Direction Générale, du conseil et de ses comités. Ils ont également échangé sur certains éléments de la stratégie du Groupe et sur le plan de succession du Président.

Le Vice-président administrateur référent en a restitué les conclusions 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 128 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'intérêts qu'il aurait eu la charge de porter à l'attention du Président.

(1) Le mandat de M. Léo Apotheker vient en renouvellement à l'assemblée générale qui se tiendra le 25 avril 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 biannuelles 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,
   - de nommer et révoquer les dirigeants mandataires sociaux (Directeur général, Directeurs généraux délégués) ainsi que fixer leur rémunération et les avantages qui leur sont accordés,
   - de coopter, le cas échéant, des administrateurs,
   - de convoquer les assemblées générales d'actionnaires,
   - d'arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés,
   - d'établir les Rapports de Gestion et les rapports aux assemblées générales des actionnaires,
   - d'établir les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants,
   - d'approuver le Rapport du Président du conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce,
   - de 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,
   - d'autoriser des émissions obligataires,
   - de décider des attributions d'options ou d'actions gratuites/de performance dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires,
   - d'autoriser les conventions réglementées (conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce),
   - d'autoriser la délivrance de cautions, avals ou garanties,
   - de décider de la constitution de comité d'études et en nommer les membres,
   - de décider des dates de paiement du dividende et des éventuels acomptes sur dividende,
   - de 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 maximal 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 15 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 pour 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 deux tiers 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 le 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 cinq 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/Remise InformationEmetteurClient/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'est-à-dire 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 conférées 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 des 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 membres 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 d'un 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 représentants 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 assement* 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 Directeur Général 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 :

(i) au conseil d'administration :
- administrateurs ou censeurs,
- Président du conseil d'administration, Vice-président et Vice-président administrateur référent,
- Président et membres de comités ;

(ii) 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 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.

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'administrations, 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 biannuelles 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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

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.

- **Avec M. Jean-Pascal TRICOIRE (Président Directeur Général)**

Votre conseil d'administration dans ses séances des 25 avril 2013, 18/19 juin 2013, 24 octobre 2013 et 18 février 2015 a autorisé les engagements et conventions au profit de M. Jean-Pascal TRICOIRE tels que décrits ci-dessous :

- **Indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances**

  M. Jean-Pascal TRICOIRE bénéficie du régime collectif et de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès.

  M. Jean-Pascal TRICOIRE bénéficie 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.

  M. Jean-Pascal TRICOIRE bénéficie d'une rente au profit du 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 des 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, entrainant 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'administration1, 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.

(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.

- **Indemnités de Départ Contraint**

M. Jean-Pascal TRICOIRE bénéficie d'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 »).

Le 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 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, en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus ;
- d'un(e) révocation, non renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de directeur général 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 de Départ Contraint 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 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 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 l'objectif et que le départ de M. Jean-Pascal TRICOIRE n'intervienne pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

- **Avec M. Emmanuel BABEAU (Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques)**

Votre conseil d'administration dans ses séances des 18/19 juin 2013, 24 octobre 2013 et 18 février 2015 a autorisé les engagements et conventions au profit de M. Emmanuel BABEAU tels que décrits ci-dessous :

– **Indemnités de prévoyance et de couverture complémentaire ou d'assurances**

M. Emmanuel BABEAU bénéficie du régime collectif et 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, couvrant 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 du 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 des 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 , 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, entrainant la cessation de toute activité professionnelle, d'un 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 [(2)], convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au moment de l'invalidité.

(2) 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.

Par ailleurs, les indemnités de prévoyance complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès dont pourraient bénéficier M. Emmanuel BABEAU seront calculées sur la base de sa rémunération globale (fixe/variable et complément annuel [2].

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.

– **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 »).

Le 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) une révocation, non renouvellement, ou démission de son mandat de directeur général délégué, en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus ;
- d'un(e) révocation, non renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de directeur général délégué alors que les objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des quatre derniers exercices clos au jour de son départ (incluant les exercices au cours desquels il a exercé les fonctions de membre du directoire) ont été atteints en moyenne aux deux tiers.

Le droit à l'Indemnité de Départ Contraint 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. Emmanuel BABEAU 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. 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 performance**

M. Emmanuel BABEAU conserve par anticipation, sous conditions 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.

La condition de performance est que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de la rémunération de M. Emmanuel BABEAU des trois derniers exercices clos au moment de son départ, soit au moins aux deux tiers de l'objectif et que le départ de M. Emmanuel BABEAU n'intervienne pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

- **Avec M. Léo APOTHEKER (Vice-président administrateur référent indépendant)**

Votre 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 a été approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2015.

La rémunération due au titre de cette convention s'élève à 250 000 euros sur l'exercice 2015.

- **Convention d'externalisation du régime de retraite article 39 (fermé)**

Personnes concernées : M. Henri LACHMANN (Administrateur et Président du comité des ressources humaines & RSE), M. Jean-Pascal TRICOIRE (jusqu'au 18 février 2015) et M. Emmanuel BABEAU (jusqu'au 18 février 2015)

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 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.

M. Jean-Pascal TRICOIRE et M. Emmanuel BABEAU ne sont plus concernés par cette convention depuis le conseil d'administration du 18 février 2015 qui a décidé pour ces derniers de supprimer le droit à une retraite à prestations définies (article 39).

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	**MAZARS**
Jean-Yves Jégourel	David Chaudat

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre soumises, le cas échéant, à des conditions de performance

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre soumises, le cas échéant, à des conditions de performance, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux déterminés parmi les salariés de la Société ou de sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2, ainsi que des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions qui pourront ainsi être attribuées ne pourra représenter plus de 2 % du capital de la société à la date de la présente assemblée, étant précisé que le nombre d'actions qui pourront être attribuées annuellement aux dirigeants mandataires sociaux de la société au titre de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 0,03 % du capital de la société à la date de la présente assemblée.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 38 mois à compter du jour de la présente assemblée, à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	**MAZARS**
Jean-Yves Jégourel	David Chaudat

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des mandataires sociaux et des salariés ou de certains d'entre eux de la société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des options qui seraient consenties au titre de la présente autorisation et non encore levées ou annulées ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à 0,5 % du capital à la date de la présente assemblée, étant précisé que les attributions aux dirigeants mandataires sociaux de la société ne pourront excéder annuellement 0,03 % du capital au jour de la présente assemblée.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 38 mois à compter du jour de la présente assemblée, à attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

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 notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat d'actions sont précisées dans le rapport du Conseil d'Administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat d'actions.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	MAZARS
Jean-Yves Jégourel	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,

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 14ème et 16ème résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 21 avril 2015.

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 30 juin 2016.

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 en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	**MAZARS**
Jean-Yves Jégourel	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 investi 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 21ème résolution de la présente Assemblée mais en revanche est autonome des plafonds visés aux 14ème et 16ème résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 21 avril 2015.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, le pouvoir de fixer les modalités de cette émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. La présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1er août 2016.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres du capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives de l'émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 10 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	**MAZARS**
Jean-Yves Jégourel	David Chaudat

5. Projet des résolutions

Partie ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2015)

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 2015 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports faisant apparaître une perte de 52 585 290,08 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015)

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 2015 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 coupon 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 4 511 520,00 euros et que le résultat de l'exercice fait ressortir une perte de 52 585 290,08 euros décide d'imputer le montant du report à nouveau et la perte de l'exercice sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand ;

(ii) décide la distribution aux 588 734 472 actions de 4 euros de nominal composant le capital au 31 décembre 2015 et portant jouissance au 1er janvier 2015, de 2 euros par action et en conséquence fixe à 1 177 468 944 euros la somme à prélever sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand qui s'élèvent après imputation du report à nouveau et de la perte de l'exercice à 2 545 972 683,52 euros, pour procéder à cette distribution.

Primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand	**2 603 069 493,60 €**
Perte de l'exercice	**52 585 290,08 €**
Report à nouveau	- 4 511 520,00 €
Montant de la distribution	1 177 468 944,00 €
Montant des primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand après imputation du report à nouveau et de la perte de l'exercice et prélèvement de la distribution	1 368 503 739,52 €

Au plan fiscal, il est précisé que cette distribution de 2 euros par action est 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 :

2012	2013	2014
1,87	1,87	1,92

QUATRIÈME RÉSOLUTION (Information sur les conventions et engagements réglementés pris au cours des exercices antérieurs)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, prend acte des informations présentées dans le rapport des commissaires aux comptes relatif aux conventions et aux engagements pris au cours de l'exercice ou d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale.

CINQUIÈME RÉSOLUTION (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 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 novembre 2015, 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 2015 à M. Jean-Pascal Tricoire, tels que présentés dans le Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires.

SIXIÈME RÉSOLUTION (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 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 novembre 2015, 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 2015 à M. Emmanuel Babeau tels que présentés dans le Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires.

SEPTIÈME RÉSOLUTION (Nomination d'un administrateur : Mme Cécile CABANIS)

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 Mme Cécile Cabanis administrateur, pour une période de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2020 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en remplacement de M. Henri Lachmann dont le mandat d'administrateur vient à expiration à l'issue de la présente assemblée et qui n'a pas souhaité être renouvelé dans son mandat.

HUITIÈME RÉSOLUTION (Nomination d'un administrateur : M. Fred KINDLE)

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 administrateur M. Fred Kindle pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2020 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 en remplacement de M. Noël Forgeard dont le mandat d'administrateur vient à expiration à l'issue de la présente assemblée et qui n'a pas souhaité être renouvelé dans son mandat.

NEUVIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Léo APOTHEKER)

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. Léo Apotheker pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2020 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

DIXIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Xavier FONTANET)

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. Xavier Fontanet pour une durée de deux années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

ONZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Antoine GOSSET-GRAINVILLE)

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. Antoine Gosset-Grainville pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2020 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

DOUZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Willy KISSLING)

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'administrateurs de M. Willy Kissling pour une durée de 2 années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale 2018 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

TREIZIÈME RÉSOLUTION (Fixation du montant des jetons de présence à allouer au conseil d'administration)

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, décide de fixer à 1 500 000 euros le montant annuel des jetons de présence alloués au conseil d'administration.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes titulaire)

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 de commissaire aux comptes titulaire de la société Ernst & Young et Autres, pour une période de six exercices qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2022 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

QUINZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes suppléant)

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 de commissaire aux comptes suppléant de la société Ernst & Young conféré à la société Auditex, pour une période de six exercices qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2022 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

SEIZIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes titulaire)

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 de commissaire aux comptes titulaire de la société Mazars, pour une période de six exercices qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2022 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat d'un commissaire aux comptes suppléant)

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 de commissaire aux comptes suppléant de la société Mazars conféré à M. Blanchetier, pour une période de six exercices qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2022 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

DIX-HUITIÈME 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, 58 873 447 actions sur la base du capital au 31 décembre 2015).

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 5 298 610 230 euros.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur le marché, sur un système multilatéral de négociation (MTF), *via* un internalisateur systématique ou de gré à gré dans le respect de la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent l'acquisition ou la cession de blocs, l'utilisation de tous instruments financiers dérivés, négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et de toutes combinaisons de celles-ci à l'exclusion de la vente d'options de vente) dans le respect de la réglementation en vigueur.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur, **à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la société.**

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 l'assemblée générale du 21 avril 2015.

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

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION (Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions (sur la base d'actions existantes ou à émettre) soumises, le cas échéant, à conditions de performance, aux mandataires sociaux et aux salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées, dans la limite de 2 % du capital social emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)

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, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés de la société ou de sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2, ainsi qu'aux mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société ;
- décide que le conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribué à chacun d'entre eux, ainsi que les conditions et les critères de performance auxquels seront, le cas échéant, assujettie tout ou partie des actions attribuées dans le cadre des plans annuels d'intéressement long terme, étant précisé i) que 100 % des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la société et aux membres du Comité Exécutif de Schneider Electric dans le cadre des plans annuels d'intéressement long terme seront soumises à l'atteinte de plusieurs conditions de performance et que 70 % des actions attribuées aux autres bénéficiaires, dans ce cadre, seront soumises à l'atteinte de plusieurs conditions de performance, et ii) que les conditions de performance seront appréciées sur une période de trois ans au minimum ;
- décide que le nombre total d'actions attribuées ne pourra pas représenter plus de 2 % du capital de la société à la date de la présente assemblée générale ;
- décide que les actions attribuées annuellement aux dirigeants mandataires sociaux de la société en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter un pourcentage supérieur à 0,03 % du capital de la société à la date de la présente assemblée générale ;
- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sous réserve des conditions et de l'atteinte des critères de performance fixés, le cas échéant, par le conseil d'administration, au terme d'une période d'acquisition fixée par le conseil d'administration. Le conseil d'administration aura la faculté de fixer, dans le respect des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, la durée des périodes d'acquisition et de conservation des actions et de prévoir ainsi pour tout ou partie des actions une période d'acquisition et ou de conservation de trois ans au minimum étant entendu que la période d'acquisition des actions attribuées dans le cadre des plans d'intéressement long terme ne pourra être inférieur à 3 ans. ;
- décide par dérogation aux dispositions de l'alinéa ci-dessus que l'attribution définitive des actions et la faculté de les céder librement seront néanmoins acquises à un bénéficiaire si ce dernier venait à être frappé par l'un des cas d'invalidité visés par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce ;
- autorise le conseil d'administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
- prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions gratuites, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre attribuées gratuitement. L'augmentation de capital correspondante sera définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires ;
- fixe à 38 mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente délégation qui prive d'effet, pour ses montants non utilisés par le le conseil d'administration, l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2013 dans sa seizième résolution.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au conseil d'administration avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, effectuer tous actes, formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société, constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

L'assemblée générale prend acte que le conseil d'administration fixera les conditions de conservation applicables aux actions attribuées aux mandataires sociaux éligibles conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce.

Le conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation.

VINGTIÈME RÉSOLUTION (Autorisation donnée au conseil d'administration d'attribuer aux mandataires sociaux et salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées des options de souscription ou d'achat d'actions dans la limite de 0,5 % du capital social comportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du Rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes :

- autorise le conseil d'administration à consentir, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de ceux qu'il désignera parmi les membres du personnel et les mandataires sociaux de la société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles Schneider Electric SE ou à l'achat d'actions

existantes de la société acquises par Schneider Electric SE dans les conditions prévues par la loi,

- étant entendu que le prix de souscription ou d'achat au jour où l'option sera consentie ne pourra être inférieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de leur attribution, étant précisé que le prix d'achat ne pourra, par ailleurs, être inférieur à 80 % du cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce ;
- étant précisé :
  - (i) que le nombre total des options consenties en vertu de la présente autorisation et non encore levées ou annulées ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à 0,5 % du capital à la date de la présente assemblée générale compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des bénéficiaires conformément aux dispositions législatives et réglementaires ainsi qu'aux dispositions contractuelles applicables et qu'à l'intérieur du plafond de 0,5 % les attributions aux dirigeants mandataires sociaux de la société ne pourront excéder annuellement 0,03 % du capital au jour de la présente assemblée (hors ajustements),
  - (ii) que les options auront une durée comprise entre cinq et dix ans, et
  - (iii) que la totalité des options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la société et aux membres du Comité Exécutif de Schneider Electric dans le cadre des plans annuels d'intéressement long terme seront soumises à l'atteinte de plusieurs conditions de performance et que 70 % des options attribuées aux autres bénéficiaires, dans ce cadre, seront soumises à l'atteinte de plusieurs conditions de performance ;

- la présente autorisation comporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options ;
- donne tous pouvoirs au conseil d'administration, dans les limites fixées ci-dessus, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :
  - déterminer toutes les modalités des opérations, fixer les conditions dans lesquelles et auxquelles seront consenties les options et désigner les bénéficiaires des options, ainsi que le nombre d'options attribuées à chacun d'entre eux,
  - fixer la durée de validité des options, la ou les dates ou périodes d'exercice des options,
  - décider les conditions dans lesquelles le prix et le nombre des actions à souscrire ou à acheter pourront être ajustés pour tenir compte des opérations financières effectuées par la société,
  - accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire,
  - le tout dans le cadre des lois et règlements en vigueur au moment où les options seront consenties.

L'assemblée générale prend acte que le conseil d'administration fixera les conditions liées à l'exercice des options attribuées aux mandataires sociaux éligibles de la société en application de l'article L. 225-185 du Code de commerce.

Le conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation.

La présente autorisation est valable pour une durée maximale de 38 mois à compter du jour de la présente assemblée générale.

Elle prive d'effet pour ses montants non utilisés par le conseil d'administration, l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2013 dans sa dix-septième résolution.

VINGT ET UNIÈME 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 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 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 l'assemblée générale du 21 avril 2015 et (ii) que la présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 30 juin 2016 ;
- décide de fixer la décote maximale offerte dans le cadre du Plan d'Épargne 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 30 juin 2016 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 21 avril 2015 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-DEUXIÈME RÉSOLUTION (Délégation de pouvoir donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder aux augmentations de capital réservées à une catégorie de bénéficiaires : en faveur des salariés de sociétés étrangères du Groupe, soit directement, soit *via* des entités agissant pour leur compte ou des entités intervenant afin d'offrir aux salariés des sociétés étrangères du Groupe des avantages comparables à ceux offerts aux adhérents au Plan d'Épargne Entreprise dans la limite de 1 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité 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 vingt-et-unième résolution de la présente assemblée générale, mais en revanche est autonome et distinct des plafonds visés aux quatorzième et seizième résolutions de l'assemblée générale du 21 avril 2015, (ii) que la présente autorisation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1er août 2016 ;
- 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 de son délégué fixant les conditions d'émission au titre de la présente résolution ou fixant le prix d'émission au titre de la vingt-et-unième 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, et/ou par application d'une décote maximale de 25 % sur le cours de Bourse de l'action de la société déterminé selon les mêmes modalités lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan sera égale au moins à sept ans ; 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 offertes 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, de période d'indisponibilité et de déblocage anticipé, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,

- constater l'augmentation de capital, procéder à l'émission des actions et autres titres donnant accès au capital, modifier corrélativement les statuts, et
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;

- décide que la présente délégation privera d'effet à compter du 1er août 2016 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 21 avril 2015 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.

Partie ordinaire

VINGT-TROISIÈME 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.

Responsables du document et du contrôle des comptes

Responsables du Document de Référence

Attestation

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de Gestion contenu dans le présent document présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 contenait une observation relative à l'application au 1er 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 contenait une observation relative au changement de méthode comptable liée à la comptabilisation des engagements de retraite.

Fait, le 17 mars 2016

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 2013 enregistré auprès de l'AMF en date du 20 mars 2014 sous le n° D14-0175 ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 5 du Document de Référence de l'exercice clos le 31 décembre 2014 enregistré auprès de l'AMF en date du 19 mars 2015 sous le n° D15-0169 ;
- 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 ;
- 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 2014 enregistré auprès de l'AMF en date du 19 mars 2015 sous le n° D15-0169 ;
- 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 ;
- le Rapport de Gestion figurant en partie 4 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2014 enregistré auprès de l'AMF en date du 19 mars 2015 sous le n° D15-0169 ;
- 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. Jean-Yves Jégourel	1992	2016
Mazars - Tour Exaltis - 61, rue Henri-Regnault - 92400 Courbevoie représenté par M. David Chaudat	2004	2016
Commissaires aux comptes suppléants		
Auditex	2010	2016
Thierry Blanchetier	2010	2016

Les sociétés Ernst & Young et Autres et Mazars sont membres de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Table de concordance du Document de Référence

Afin de faciliter la lecture du Rapport Annuel, déposé comme Document de Référence, la table suivante permet d'identifier les principales informations requises par le règlement n° 809/2004 de la Commission européenne.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
1. Personnes responsables	**327**
2. Contrôleurs légaux des comptes	**328**
3. Informations financières sélectionnées	**7-9**
4. Facteurs de risque	**37-44**
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la société	25-27
5.2. Investissements	
5.2.1. Réalisés	185
5.2.2. En cours	185
5.2.3. Programmés	185
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	19
6.2. Principaux marchés	20-23, 178-179
6.3. Événements exceptionnels	10-12, 195, 201-202
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences ou contrats	42
6.5. Position concurrentielle	19-23
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	33-36
7.2. Liste des filiales importantes	240-248
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	210-212
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	39-40
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	180-185
9.2. Résultat d'exploitation	188, 202-204
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	275-278
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	185, 190
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	229-231
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	41-42
10.5. Sources de financement attendues	41-42
11. Recherche et développement, brevets et licences	**28-32**
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	186
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1. Principales hypothèses	N/A
13.2. Rapport des commissaires aux comptes	N/A
14. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de Direction	5-6
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction	150
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunération versée	151-166
15.2 Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	223-228, 237

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	128-138
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	150
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	144-146
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	176
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	116
17.2. Participations et stock-options	281-286
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	90, 280
18. Principaux actionnaires	
18.1. Principaux actionnaires	9, 279
18.2. Répartition des droits de vote	279
18.3. Actionnariat de contrôle	279
18.4. Accord sur l'évolution de l'actionnariat	305
19. Opérations avec des apparentés	**237**
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	270
20.2. Informations financières pro forma	180-185
20.3. États financiers	188-192
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	249
20.5. Date des dernières informations financières	194
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	218
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	42-43
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit	275
21.1.2. Autres actions	275
21.1.3. Actions autodétenues	275
21.1.4. Valeurs mobilières	279
21.1.5. Conditions d'acquisition	N/A
21.1.6. Options ou accords	281-286
21.1.7. Historique du capital	275
21.2. Acte constitutif et statuts	N/A
21.2.1. Objet social	272
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	139-141
21.2.3. Droits et privilèges des actions	273-275
21.2.4. Modifications des droits des actionnaires	273-275
21.2.5. Assemblées générales	273
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	279
21.2.7. Seuils de participation	279
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	272
22. Contrats importants	**288**
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	**110-111**
24. Documents accessibles au public	**272**
25. Informations sur les participations	**268-269**

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	187-249
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	249
Comptes annuels de la société	
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	266
Rapport de Gestion	177-186
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	178-185
Évolution prévisible de la situation de la société et perspectives	186
ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE À LAQUELLE LE PRÉSENT DOCUMENT A ÉTÉ ÉTABLI	**238**
Activités en matière de recherche et de développement	28-32
Activité des filiales de la société	185, 268-269
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	292
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	292
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	42-43
Information sur les délais de paiement des dettes fournisseurs	185
Information sur l'organe exerçant la Direction Générale de la société	5, 149-150
Résultats	180-185
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)	180-185 45-124
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	37-44
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	232-236
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	41-42
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	41-42
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	45-120
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	279
Autocontrôle : identité des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-7 et part du capital détenu par ces sociétés	279
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	280-286
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	281-282
Information sur le nombre minimal d'actions détenues par les mandataires sociaux pendant la durée de leur mandat	127-140
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)	165
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	276-277
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	151-165
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	127-138
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	270
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions	278-279
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	287

Agenda financier

Calendrier des principaux événements

25 avril 2016	Assemblée Générale des Actionnaires (Paris)
9 mai 2016	Paiement du dividende

Calendrier des communiqués financiers

17 février 2016	Résultats annuels 2015
21 avril 2016	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2016
28 juillet 2016	Résultats semestriels 2016
27 octobre 2016	Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2016

INTERNET
www.schneider-electric.com

YOUTUBE
SchneiderCorporate
(https://www.youtube.com/user/SchneiderCorporate)

INSTAGRAM
SchneiderElectric
(https://www.instagram.com/schneiderelectric)

SCHNEIDER ELECTRIC TV
tv.schneider-electric.com
(http://tv.schneider-electric.com/site/schneidertv/index.cfm)

TWITTER
@SchneiderElec
(https://twitter.com/SchneiderElec)

LINKEDIN
linkedin.com/company/schneider-electric
(https://www.linkedin.com/company/schneider-electric)

FACEBOOK
SchneiderElectric
(https://www.facebook.com/SchneiderElectric)

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 de référence a été imprimé en France, imprimeur détenteur de la marque Imprim'Vert®, sur un site certifié PEFC.
Le papier recyclable utilisé est exempt de chlore élémentaire et à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

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 2 354 937 888 euros
542 048 574 R.C.S. Nanterre
Siret : 542 048 574 01 091