



Penser un futur durable pour résoudre le paradoxe énergétique.

Rapport annuel financier et développement durable

Document de référence 2016

schneider-electric.com

Life Is 

Schneider
Electric

Message de Jean-Pascal Tricoire	2
Entretien avec Emmanuel Babeau	4
L'équipe dirigeante	5
Chiffres clés 2016	7
2016 en bref	10

1

LE GROUPE, 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 à long terme ambitieux pour assurer aux actionnaires un rendement attractif	24
4. Histoire et évolution de l'entreprise	25
5. Recherche et développement	28
6. Simplicité et efficacité de l'organisation	35
7. Facteurs de risques	39

2

DÉVELOPPEMENT DURABLE 49

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie	50
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique	63
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale	74
4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs	86
5. Schneider Electric, entreprise citoyenne	100
6. Méthodologie et audit des indicateurs	111
7. Indicateurs	119

3

GOVERNANCE D'ENTREPRISE ^{RFA} 133

1. Le conseil d'administration **	135
2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration **	145
3. Activité du conseil **	148
4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité) **	150
5. Direction Générale	155
6. Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	156
7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe **	157
8. Conventions et engagements réglementés **	189
9. Contrôle interne et gestion des risques	190
10. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF	198

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE ^{RFA} 199

1. Évolution des principaux marchés	200
2. Commentaires sur les comptes consolidés	202
3. Commentaires sur les comptes sociaux	208
4. Commentaires sur les résultats des participations	208
5. Perspectives	208

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme ^{RFA}

** Ceci constitue le rapport du président du conseil d'administration.

5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016 ^{RFA} 209

1. Compte de résultat consolidé	210
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés	212
3. Bilan consolidé	213
4. État de variation des capitaux propres	215
5. Annexe aux comptes consolidés	216
6. Rapport des commissaires aux comptes	273

6

COMPTES SOCIAUX ^{RFA} 275

1. Bilan	276
2. Compte de résultat	278
3. Annexes aux comptes sociaux	279
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	290
5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2016	291
6. Filiales et participations	292
7. Résultats financiers de la société relatifs aux 5 dernières années	294

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL ^{RFA} 295

1. Renseignements sur la société	296
2. Droits et obligations des actionnaires **	297
3. Capital	299
4. Actionnariat	303
5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié	304
6. Plans d'attribution d'actions et plans d'options **	305
7. Publication des informations mentionnées à l'article L.225-100-3 du Code de commerce **	314
8. Bourse	315
9. Politique d'information	317

8

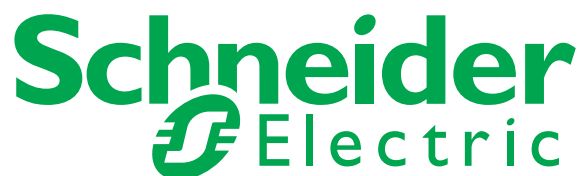
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ^{RFA} 319

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires	320
2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration	340
3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant	341
4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes	348
5. Projet des résolutions	356

RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 367

Responsables du Document de Référence	367
Responsables du contrôle des comptes	368
Table de concordance du Document de Référence	369
Table de concordance du Rapport Financier Annuel	371
Table de concordance du Rapport de Gestion	372

Life Is On



Document de référence

Rapport annuel financier et développement durable

2016

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

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



Le présent Rapport Annuel a été déposé comme Document de Référence auprès de l'Autorité des marchés financiers, le 17 mars 2017, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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



Message de Jean-Pascal Tricoire

Président Directeur général

Bonne performance en 2016 portée par une mise en œuvre réussie des priorités stratégiques

Chez Schneider Electric, notre mission est de nous assurer que la vie s'enrichit (*Life is On*) pour chacun, partout et à tout instant. Pour cela, nous déployons des solutions connectées pour la gestion de l'énergie et l'efficacité dans plus de 100 pays.

Dans un environnement mondial imprévisible, avec des événements sans précédent en Europe, aux États-Unis et ailleurs dans le monde, nous avons maintenu notre cap et 2016 a été une année d'exécution cohérente et solide de notre stratégie.

Nous avons atteint tous nos principaux objectifs financiers, avec un chiffre d'affaires de 24,7 milliards d'euros, une croissance organique sous-jacente légèrement positive et une marge d'EBITA ajusté de 14,1 % en amélioration de + 90bps avant effet de change. Notre résultat net est de 1,8 milliards d'euros, en hausse de + 24 % et notre génération de trésorerie atteint un record avec un *cash flow* libre de 2,2 milliards d'euros et une conversion de *cash* solide de 118 %.

L'activité *Building* a enregistré une performance solide tant en termes de croissance que de rentabilité, avec un EBITA ajusté s'élevant à 2 099 millions d'euros, soit 19,6 % des ventes, en augmentation de + 1,6 point essentiellement grâce à la productivité industrielle et au contrôle des coûts. L'activité *Infrastructure* a vu sa marge s'améliorer en organique de 1,3 point sur des marchés compliqués. Les activités *Industry* et *IT* ont fait preuve de résilience et ont franchi une étape en affichant toutes les deux une croissance organique positive au quatrième trimestre.

Notre présence mondiale et notre exposition équilibrée sur quatre marchés demeurent un solide atout, gage de résilience : la Chine a repris sa croissance en fin d'année, alors que le reste de l'Asie-Pacifique et l'Europe de l'Ouest sont demeurées stables. L'Amérique du Nord a ralenti en raison de la faiblesse des marchés des infrastructures et pétrolier. Hors Moyen-Orient, le Reste du Monde est en légère hausse. Nos initiatives stratégiques nous ont permis de réaliser de bons résultats sur des marchés contrastés : sur l'ensemble des activités, les Services ont enregistré une croissance supérieure à la moyenne du Groupe, avec des ventes en hausse de + 5 %.

Conformément aux engagements pris vis-à-vis de nos actionnaires, nous avons consacré 853 millions d'euros aux rachats d'actions en 2016, soit un total cumulé de 1,5 milliard d'euros pour la période 2015-2016. Un dividende de 2,04 euros par action sera proposé cette année, en hausse de 2 % par rapport à l'an dernier.

2016 a également été marquée par la poursuite de l'optimisation de notre portefeuille pour nous centrer sur notre cœur de métier et améliorer la performance du Groupe, avec la finalisation de la cession de Telvent Transportation, quelques acquisitions mineures et une revue stratégique de certaines activités.

Schneider is On

En 2016, deuxième année de notre programme d'entreprise *Schneider is On*, nous avons continuellement progressé pour faire bénéficier nos clients des 5 axes du programme : « *Do More* », « *Simplify* », « *Digitize* », « *Innovate* » et « *Step Up* ».

Avec l'initiative « *Do More* », le chiffre d'affaires des Services a augmenté de 5 % organiquement, la marge brute des Systèmes est en hausse de 40bps (environ 70bps avant effet de change) grâce à une plus grande sélectivité des projets et à une meilleure exécution. Les commandes des grands comptes stratégiques sont en hausse de ~+ 15 % (*mid-teens*).

Avec l'initiative « *Simplify* », nous avons réalisé en 2016 des économies de 620 millions d'euros grâce à une réduction brute des coûts des fonctions support et à la productivité industrielle, soit un total cumulé de 1,3 milliard d'euros de réduction de coûts depuis 2015. Nous sommes bien positionnés pour réaliser l'objectif de réduction des coûts de 1,7-1,8 milliard d'euros d'ici fin 2017.

Sur l'initiative « *Digitize* », 2016 a été l'année où nous avons fait d'EcoStruxure™ notre architecture numérique pour six segments (*Building, Power, Data Center, Machine, Plant, Grid*) sur nos quatre principaux marchés. Entre 2015 et 2016, le nombre de nos produits connectés a augmenté de 15 % et nos clients connectés sont en hausse de 40 %. L'Internet des Objets (IoT) représente aujourd'hui plus de 45 % de notre chiffre d'affaires total.

Avec l'initiative « *Innovate* », nous avons continué d'investir 5 % de notre chiffre d'affaires (1,3 milliard d'euros) dans la R&D. Nous avons lancé de nombreuses offres clefs dans les produits connectés, le *edge control* et les logiciels, rassemblées au sein de notre architecture numérique EcoStruxure™. Nous sommes un leader du nouveau monde de l'énergie et un pionnier de l'Internet des Objets. Où que se trouvent nos clients dans le monde, nous rendons ces technologies disponibles à chacun, partout, à tout instant.

Nous innovons également pour le développement durable. Notre baromètre Planète et Société a atteint la note de 8,48/10, dépassant l'objectif fixé pour fin 2016 (7,5/10). Plus de 20 millions de personnes ont bénéficié de nos offres d'Accès à l'énergie. Notre contribution a été saluée par de nombreuses reconnaissances



Dans un environnement mondial imprévisible, avec des évènements sans précédent en Europe, aux Etats-Unis et ailleurs dans le monde, nous avons maintenu notre cap et 2016 a été une année d'exécution cohérente et solide de notre stratégie.



internationales : nous sommes fiers d'apparaître dans le classement des 25 entreprises qui changent le monde selon *Fortune Magazine*, nous avons été nommés leader de notre secteur au sein de l'indice *Dow Jones Sustainability* (DJSI) et nous faisons également partie de la liste *Climate-A* du CDP pour la sixième année consécutive. Pour la première fois depuis sa création en 2001, nous avons intégré les indices *FTSE4Good* Monde et Europe. En ma qualité de Président du Pacte Mondial des Nations unies pour la France, je réitère mon soutien aux 10 principes du Pacte Mondial et aux Objectifs de développement durable.

Enfin, avec l'initiative « *Step up* », nous encourageons les talents et l'engagement des collaborateurs. À fin 2016, plus de 34 000 collaborateurs se sont engagés à soutenir HeForShe, l'initiative de l'ONU Femmes pour l'autonomisation des femmes. Nous progressons dans la représentation des femmes à des postes à responsabilité. Elles représentent aujourd'hui 20 % de nos leaders globalement, et 30 % dans les nouvelles économies. Nous

NOTRE MISSION EST DE NOUS ASSURER QUE LA VIE S'ENRICHIT (LIFE IS ON) POUR CHACUN, PARTOUT ET À TOUT INSTANT.

partageons nos connaissances dans le domaine de l'énergie avec les futurs leaders du monde de l'énergie. Nous avons formé plus de 50 000 personnes dans 26 pays grâce à nos programmes de développement durable pour l'éducation, et plus de 500 000 autres personnes grâce à *Energy University*, notre université en ligne.

Perspectives 2017

Pour 2017, Schneider Electric est bien positionné pour une croissance rentable. Les principaux marchés du Groupe devraient s'améliorer. En Amérique du Nord, une croissance modeste est attendue, avec une amélioration de l'activité industrielle et une croissance continue du marché résidentiel. L'Europe de l'Ouest devrait croître modérément, bénéficiant d'un Euro plus faible et d'un prix du pétrole encore relativement bas. Cependant des risques liés au Brexit subsistent. En Chine, le marché de l'énergie se stabilise, et la croissance est redevenue positive sur les deux

derniers trimestres, contrastant avec la situation de l'an dernier. Le Groupe anticipe encore un secteur pétrolier défavorable, ainsi qu'une faiblesse continue de certaines économies liées aux matières premières, mais ces impacts pourraient s'améliorer vers la fin de l'année.

Dans cet environnement, nous sommes déterminés à poursuivre le développement de notre chiffre d'affaires. Les priorités du Groupe sont de faire croître son réseau de partenaires au travers du lancement de nombreuses offres nouvelles et intégrées, d'accélérer dans les services et les logiciels, de travailler à l'amélioration de la marge grâce à la poursuite de la sélectivité sur les projets, et de porter à nouveau une attention forte au contrôle des coûts.

Enfin, en tant qu'innovateurs pour le développement durable, nous nous réjouissons du lancement d'EcoStruxure™ pour les domaines du bâtiment, de la distribution électrique, des centres de données, des machines, des industries et du réseau électrique, et de la valeur ajoutée que nous apportons à nos clients grâce à ces offres innovantes. EcoStruxure™ repose sur une plateforme et une architecture enrichies qui sont ouvertes, évolutives et interopérables. Elle fédère les trois domaines clés du savoir-faire technologique de Schneider Electric dans les produits connectés, le *edge control*, et les applications, outils d'analyse et services. La nouvelle génération d'EcoStruxure™ apporte davantage de valeur en termes de sécurité, de fiabilité, d'efficacité, de durabilité et de connectivité.

Nous nous réjouissons de poursuivre avec vous ce parcours vers une solide année 2017.



Entretien avec Emmanuel Babeau

Directeur général délégué, en charge des Finances et des Affaires Juridiques

Schneider Electric a réalisé une performance solide en 2016, et a atteint tous ses principaux objectifs financiers. Quels sont les points marquants de cette performance ?

En 2016, nous avons poursuivi notre stratégie visant à assurer une croissance rentable moyennant une progression des produits et services et une plus grande sélectivité en matière de systèmes (équipements et projets). Notre chiffre d'affaires de 24,7 milliards d'euros est en recul organique de - 0,9 % en 2016 mais croît légèrement si l'on exclut l'impact de nos initiatives de sélectivité. La marge d'EBITA ajusté de 14,1 % a fortement augmenté, en hausse d'environ 0,9 point avant effet de change, portée par une solide productivité industrielle, des prix nets positifs et une maîtrise des coûts efficace. Nous avons également bénéficié d'une amélioration de l'effet mix au vu des avantages générés par une marge plus importante sur nos systèmes. Malgré un contexte de change défavorable, cette performance opérationnelle s'est traduite par une hausse de notre bénéfice par action de 2 % après correction des facteurs exceptionnels, et de 26 % en données publiées. Par ailleurs, le *cash-flow* libre⁽¹⁾ a atteint le niveau record de 2,2 milliards d'euros grâce à la solidité de nos initiatives en matière de chaîne d'approvisionnement mondiale.

Quels sont les faits marquants de cette performance au niveau des divisions ?

Building, notre principale activité en termes de chiffre d'affaires, a affiché une légère croissance et une amélioration de sa marge d'EBITA ajusté d'environ 1,5 point en organique. *Industry* a été confronté à une conjoncture de marché difficile au cours des trois premiers trimestres, suivie d'une amélioration de la dynamique au dernier trimestre de l'exercice. La rentabilité a bien résisté, avec une contraction organique de 0,2 point de la marge d'EBITA ajusté, principalement en raison de la baisse des volumes. L'activité *IT* a progressé sur ses principaux marchés, mais elle a souffert de la faiblesse de la région EMEA. Bien qu'en baisse, sa marge demeure à un niveau élevé. *Infrastructure* avait pour principal objectif en 2016 d'améliorer sa rentabilité. Sa marge d'EBITA ajusté a connu une amélioration organique d'environ 1,3 point et atteint 9,7 %. Cette solide performance est toutefois inférieure à l'objectif de 10 %, en raison d'un effet de change très défavorable.

Le Groupe vise une croissance de la rentabilité en 2017. Quels en sont les principaux leviers ?

Nos priorités pour 2017 consistent à renouer avec une croissance organique dans les activités autres que *Infrastructure* et à poursuivre l'amélioration organique du niveau de marge

opérationnelle. Nous visons entre 1 et 3 % de croissance organique pour les trois activités (*Building*, *IT* et *Industry*) et nous restons concentrés sur d'éventuelles opportunités attractives qui se présenteraient dans les produits, services et logiciels. Nous allons également poursuivre nos initiatives en matière de sélectivité, ce qui impactera le chiffre d'affaires d'*Infrastructure* entre - 4 % et - 5 % tandis que la croissance organique sous-jacente de la division devrait être à peu près stable. En complément de l'effet de levier découlant de la croissance, nous devrions continuer à bénéficier de nos mesures d'économies de coûts qui recouvrent à la fois la productivité industrielle et les économies brutes sur les coûts des fonctions support, avec pour objectif combiné une économie de 400 à 500 millions d'euros en 2017, en ligne avec l'objectif de 1,7 à 1,8 milliard d'euros d'économies sur la période 2015 - 2017. En tenant compte de toutes ces mesures, notre objectif pour 2017 est d'améliorer de façon organique la marge d'EBITA ajusté du Groupe de 20 à 50 points de base, conformément à l'objectif 2017 - 2019 présenté lors de la récente journée des investisseurs.

Pourriez-vous dévoiler les principaux leviers, présentés lors de la récente journée des investisseurs, générateurs de valeur pour les actionnaires dans les prochaines années ?

Lors de notre récente journée des investisseurs, nous avons présenté les leviers qui doivent générer de la valeur pour nos actionnaires au cours des trois prochaines années. Tout d'abord, notre objectif est de poursuivre la croissance du résultat grâce à la combinaison de la croissance des ventes et de l'expansion des marges. Nous visons une croissance organique moyenne d'environ 3 % sur la période entre 2017 et 2019 dans trois activités (*Building*, *IT* et *Industry*), qui représentent environ 80 % de notre portefeuille. Notre société est en effet bien positionnée pour bénéficier, sur les prochaines années, de deux des principaux relais mondiaux d'investissements que sont la transition énergétique et l'industrie du futur, en utilisant notre couverture globale et la complémentarité de nos *business models*. En 2016, nous avons également lancé notre architecture numérique EcoStruxure™ qui offre des opportunités de croissance prometteuses. Parallèlement à la croissance, nous continuons de privilégier l'efficacité opérationnelle du Groupe, notamment par le biais d'initiatives de simplification et d'efficacité sur les coûts, mais aussi par une sélectivité accrue sur nos projets liés à l'activité *Infrastructure* ; nous pouvons ainsi viser une amélioration organique annuelle moyenne de la marge opérationnelle de 20 à 50 points de base au cours des trois prochains exercices. Cet objectif devrait se traduire par une solide progression du bénéfice net. Combinés à la forte génération de *cash-flow* libre⁽¹⁾ et à notre solide bilan, tous ces éléments nous permettent d'offrir un rendement attractif à nos actionnaires dans le cadre d'une politique de dividende progressif, sans baisse d'une année sur l'autre, ainsi que par d'éventuels nouveaux programmes de rachats d'actions et de dividendes spéciaux.

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

L'équipe dirigeante

Comité Exécutif (au 15 février 2017)



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 <i>Global Solutions</i> |
| 8. | Emmanuel Lagarrigue | Directeur général Stratégie |
| 9. | Chris Leong | Directeur général Marketing |

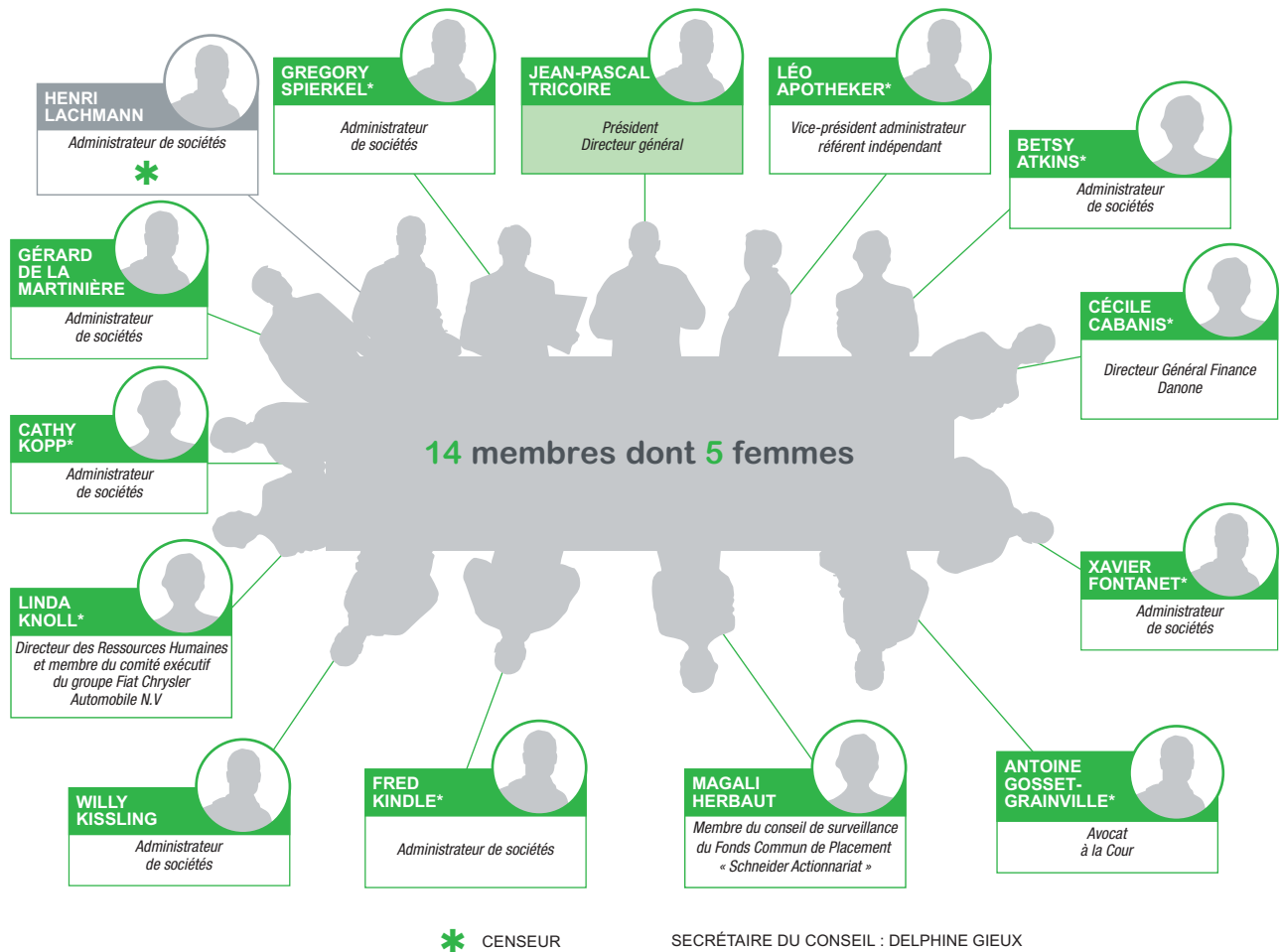
Opérations

- | | | |
|-----|-------------------|---|
| 10. | Leonid Mukhamedov | Directeur général Opérations Europe |
| 11. | Luc Rémont | Directeur général Opérations France |
| 12. | Annette Clayton | Directeur général Opérations Amérique du Nord |
| 13. | ZHU Hai | Directeur général Opérations Chine |

Activités

- | | | |
|-----|------------------|---|
| 14. | Frédéric Abbal | Directeur général, <i>Infrastructure</i> |
| 15. | Peter Herweck | Directeur général, <i>Industry</i> |
| 16. | Philippe Delorme | Directeur général, <i>Building & IT</i> |

Conseil d'administration (au 15 février 2017)



* Administrateurs indépendants ou au sens du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF

Composition des comités du conseil

	LÉO APOTHEKER	BETSY ATKINS	CÉCILE CABANIS	XAVIER FONTANET	ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE	MAGALI HERBAUT	FRED KINDLE	WILLY KISSLING	LINDA KNOLL	CATHY KOPP	GÉRARD DE LA MARTINIÈRE	HENRI LACHMANN	GREGORY SPIERKEL
Comité de gouvernance et des rémunérations Secrétaire : Delphine Gieux ⁽¹⁾	●												
Comité d'audit et des risques Secrétaire : Pierre Lévêque ⁽²⁾											●		
Comité des ressources humaines & RSE Secrétaire : Olivier Blum ⁽³⁾									●				
Comité stratégique 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

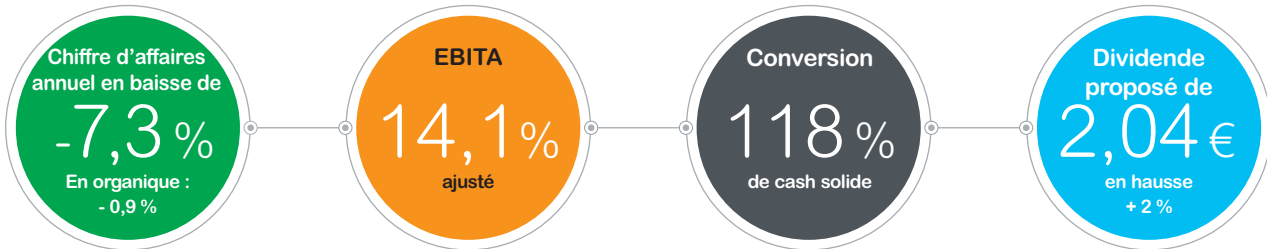
Titulaires

Ernst & Young et Autres
Mazars

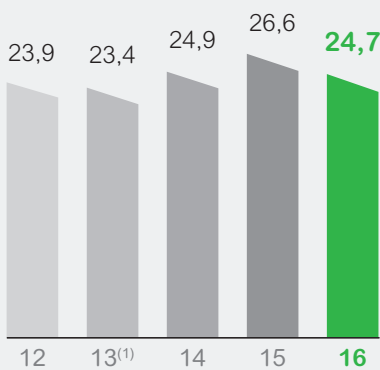
Suppléants

Société Auditex
M. Thierry Blanchetier

Chiffres clés 2016



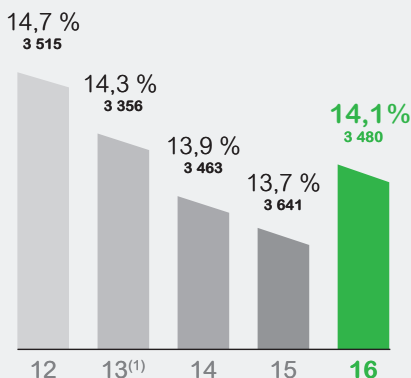
Chiffre d'affaires consolidé (en milliards d'euros)



Le chiffre d'affaires est en baisse de -7,3 %, -0,9 % à périmètre et taux de change constants. La croissance sous-jacente⁽²⁾ du chiffre d'affaires est en légère hausse.

Le Groupe a enregistré en 2016 de solides résultats, avec une forte amélioration de la marge d'EBITA ajusté, un flux de trésorerie libre record et un résultat net en hausse de +24 %. La société est bien positionnée pour dégager une croissance rentable, la stratégie du Groupe consistant à se concentrer sur les produits, les services et à accroître la marge des systèmes. En outre, EcoStruxure™, l'architecture numérique du Groupe, a été déployée sur les principaux marchés. L'activité Building a enregistré de la croissance et une amélioration de la marge, l'activité IT a progressé dans les grands marchés, mais est en légère baisse globale, impactée par la faiblesse dans la zone Europe Moyen-Orient Afrique. Infrastructure a amélioré sa marge de +1,3 pt de façon organique grâce à l'amélioration de la marge des systèmes et à un contrôle rigoureux des coûts. Industry a fait preuve d'une grande résilience dans un environnement mitigé, avec une dynamique positive au quatrième trimestre. Du point de vue géographique, l'Europe de l'Ouest est restée pratiquement stable, alors que l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique ont reculé de façon organique d'env. -1 %. Le reste du monde a perdu env. -3 %, impacté par la faiblesse du Moyen-Orient. Les nouvelles économies représentent 41 % du chiffre d'affaires 2016.

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



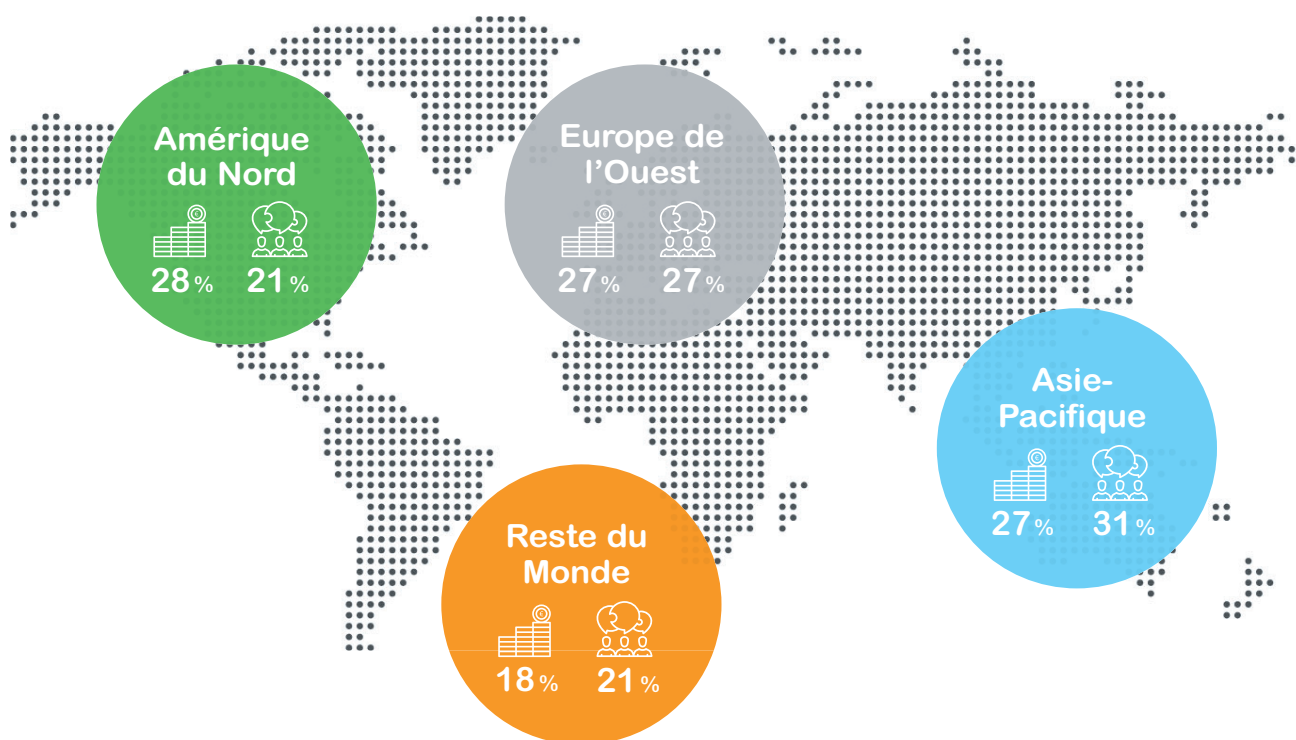
L'EBITA ajusté de l'exercice 2016 s'établit à 3 480 millions d'euros, en hausse organique de +4 % et représente 14,1 % du chiffre d'affaires. Le prix net et la productivité industrielle ont été les principaux moteurs de l'augmentation, alors que le volume et l'inflation du coût des marchandises vendues ont eu un effet négatif. Le mix a été négatif, mais a affiché une forte amélioration tendancielle par rapport à l'année dernière. L'effet de change a entraîné une diminution de l'EBITA ajusté de -199 millions d'euros, principalement en raison de la dépréciation de la livre sterling, du yuan chinois, et d'autres devises face à l'euro.

(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) Croissance organique sous-jacente estimée sur l'exercice, hors impact d'env. -280 à 300 millions d'euros liés aux initiatives de sélectivité des projets.

(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 cession.

Chiffre d'affaires et effectifs par zone géographique



Répartition du capital au 31 décembre 2016

5,8%
MFS Investment
Management

5,2%
BlackRock, Inc

4,5%
Salariés ⁽²⁾

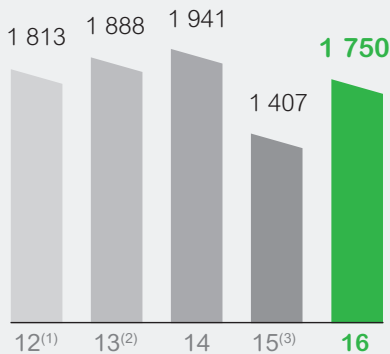
6,3%
Autocontrôle
et autodétention

78,2%
Public

(1) Effectif ponctuel en CDI et CDD au 31 Décembre 2016.

(2) Dont 3,9 % détenu au travers du plan d'épargne pour les salariés (WESOP).

Résultat net
(en millions d'euros)

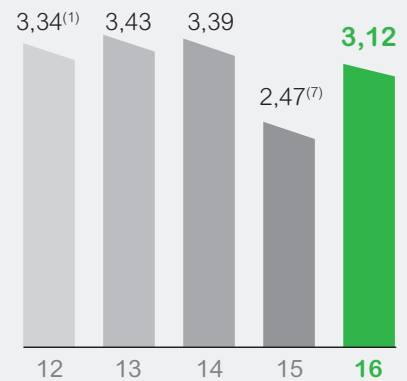


Le résultat net du Groupe s'établit à 1 750 million d'euros, en hausse de 24 % par rapport à l'année précédente.

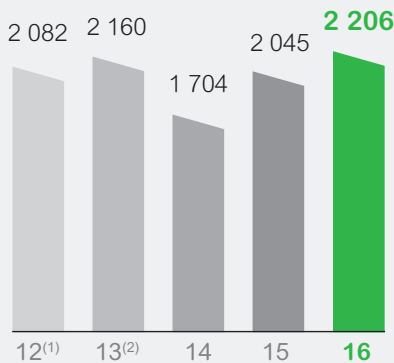
Les charges de restructuration s'élèvent à 313 millions d'euros, tirées par des initiatives d'efficacité et de simplification. Les autres produits et charges d'exploitation ont eu un effet négatif de - 63 millions d'euros, vs. - 522 millions d'euros en 2015. Les amortissements et dépréciations des éléments incorporels issus des acquisitions ont eu un impact négatif de - 153 millions d'euros, vs - 572 million euros en 2015. La diminution des amortissements s'explique principalement par la fin de périodes d'amortissements de plusieurs marques acquises.

L'impôt sur le revenu atteint 712 millions d'euros, y compris une charge exceptionnelle hors trésorerie de - 119 millions d'euros liée à l'ajustement négatif des actifs fiscaux différés nets. Hors éléments exceptionnels, le taux effectif d'imposition s'établirait à 23,8 %.

Bénéfice par action
(en euros)

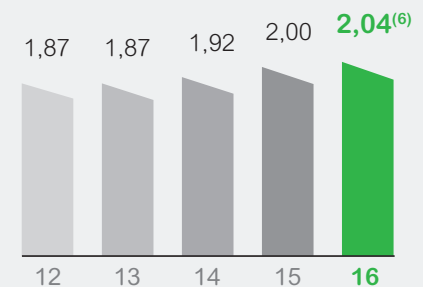


Cash flow libre⁽⁴⁾
(en millions d'euros)

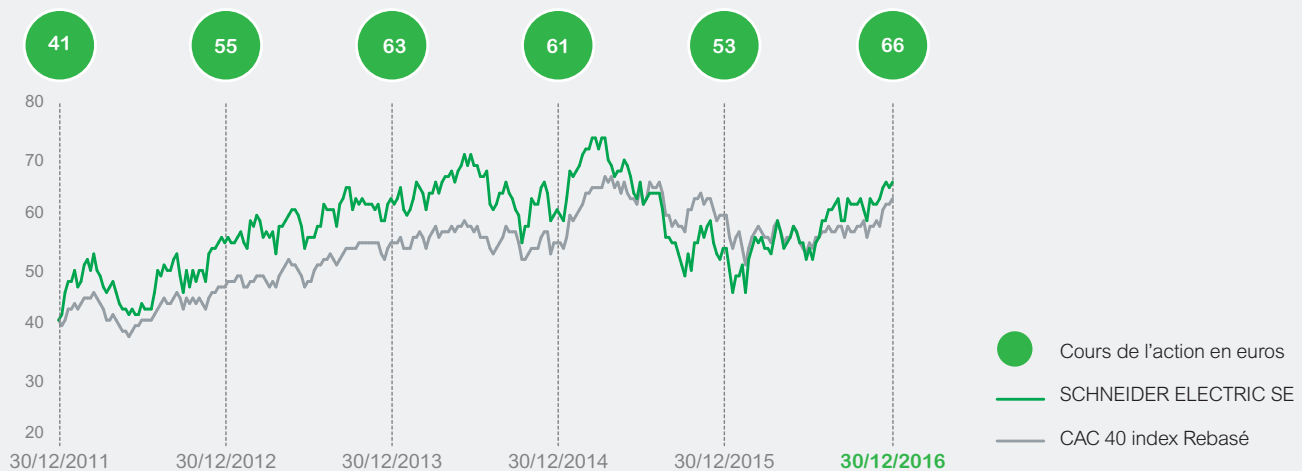


Le cash flow libre s'établit à 2 206 millions d'euros, en hausse de + 8 % grâce à un fort cash flow opérationnel et à un management du besoin en fonds de roulement plus efficace. Le ratio des investissements sur chiffre d'affaires est stable par rapport à 2015 à 3,1 %. Le taux de conversion du résultat net en cash s'établit à 118 %⁽⁵⁾.

Dividende par action
(en euros)



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



(1) Chiffres 2012 retraités de l'impact de l'application d'IAS 19 révisée (comptabilisation des retraites).
 (2) 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.
 (3) Bénéfice net 2015 impacté par les coûts d'intégration d'Invensys, les coûts de cessions d'entreprises, la dépréciation de Pelco et les coûts de restructuration ; tous éléments nets d'impôts.
 (4) Flux de trésorerie opérationnels moins la variation du besoin en fonds de roulement et les investissements.
 (5) Taux de conversion basé sur le résultat net ajusté de la hausse de ~120m€ de l'impôt dû à l'ajustement sur les actifs nets d'impôts différés, sans impact sur la trésorerie.
 (6) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 Avril 2017, pour versement le 10 mai 2017.
 (7) 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.

2016 en bref

Stratégie, technologies et activités

Schneider Electric annonce le 15 janvier qu'Energy University, programme éducatif gratuit et en ligne de référence dans le domaine de la gestion de l'énergie et des automatismes, a franchi le cap des 500 000 utilisateurs dans le monde entier.

Schneider Electric annonce le 1^{er} février devenir actionnaire et partenaire principal de KIC InnoEnergy, promoteur de référence de l'innovation énergétique en Europe.

Schneider Electric et la Fondation Partenariale Grenoble INP annoncent le 30 mars l'inauguration de la nouvelle chaire d'excellence industrielle MINT (*Innovating for Molded & Printed Electronics Devices*). Elle consacrera ses recherches à la plastronique, discipline scientifique qui allie les technologies de la plasturgie et de la fabrication de circuits électroniques, de leurs interconnexions et du report de composants électroniques sur des surfaces en trois dimensions. Cette nouvelle chaire a pour objectif de faire progresser les technologies de la plastronique dans le contexte en forte croissance de l'Internet des Objets (IoT), notamment dans le monde industriel (IIoT).

Schneider Electric annonce le 31 mars un accord avec Amaury Sport Organisation (ASO) pour être le partenaire titre du Marathon de Paris pour trois nouvelles années. Schneider Electric est partenaire titre de la course depuis 2012 et collabore avec ASO pour transformer chaque édition du Marathon de Paris en une expérience inoubliable tant pour les coureurs que pour les spectateurs.

Schneider Electric annonce le 4 avril être désigné leader dans les systèmes de gestion avancée de la distribution électrique par le Magic Quadrant 2016 de Gartner. Le Groupe obtient une nouvelle fois les meilleures notes pour chacun des trois scénarios d'utilisation des fonctions critiques des systèmes ADMS.

Schneider Electric annonce le 26 mai avoir intégré le classement *Supply Chain Top 25* de Gartner pour l'année 2016. Ce classement distingue les organisations leaders dans la gestion de leur *supply chain* et met en avant leurs pratiques pour les responsables stratégie et *supply chain*. Schneider Electric, qui occupait la 34^e place du classement en 2015, se hisse en 2016 à la 18^e place et intègre ainsi le top 25 pour la première fois de son histoire.

Schneider Electric annonce le 5 septembre avoir obtenu la 4^e place du Clean200, un classement des 200 plus grandes entreprises mondiales basé sur la part des énergies propres dans leur chiffre d'affaires. Le classement salue l'engagement de Schneider Electric à imaginer des technologies qui enrichissent la vie partout, pour chacun, à tout moment.

Schneider Electric annonce le 14 septembre avoir été désigné comme un leader par Navigant Research dans son rapport *Leaderboard Report : Building Energy Management Systems*. Pour la deuxième année consécutive, Schneider Electric s'est vu attribuer la meilleure note globale pour sa stratégie et sa capacité d'exécution parmi 15 sociétés de référence sur le marché des BEMS.

Schneider Electric annonce le 21 septembre nommer Peter Herweck Directeur général de l'activité *Industry* et membre du Comité Exécutif.

Schneider Electric et Panasonic annoncent le 12 octobre une solution de gestion intégrée des équipements CVC (chauffage, ventilation et climatisation) et du bâtiment, permettant d'atteindre un nouveau niveau de contrôle et d'efficacité pour les bâtiments commerciaux. Les deux entreprises ont développé conjointement une nouvelle interface de communication sans fil, sous protocole ZigBee®, pour associer les systèmes de gestion du bâtiment et les thermostats intelligents de Schneider Electric avec les systèmes CVC à débit réfrigérant variable (DRV) de Panasonic. L'intégration de ces technologies permet grâce à une simple interface aux propriétaires et exploitants de bâtiments, où qu'ils soient et à tout moment, d'accéder à leurs équipements de CVC, d'éclairage, de sûreté et de distribution électrique. De plus, cette interface leur propose des actions concrètes pour réduire leur facture d'énergie et réaliser des économies.

Schneider Electric annonce le 20 octobre s'associer en tant que partenaire fondateur à la Chaire *Internet of Things* (IoT) lancée par ESCP Europe à l'occasion de la rentrée 2016-2017. La Chaire a vocation à accompagner étudiants, entreprises et professeurs-chercheurs dans l'investigation et la compréhension des enjeux business et managériaux liés à l'évolution digitale et au développement des objets connectés. Valeo, équipementier automobile mondial de rang 1, est également associé à cette Chaire en tant que partenaire fondateur.

Schneider Electric annonce le 20 octobre avoir renouvelé son partenariat stratégique de recherche avec CEA Tech, le pôle de recherche technologique du CEA. Établi depuis 2010, le partenariat stratégique de recherche entre Schneider Electric et CEA Tech vise à mener des projets R&D exclusifs sur des domaines clés pour Schneider Electric, à contribuer à des projets collaboratifs pour valider des prototypes et enfin à accélérer le transfert de technologies de CEA Tech et leur intégration à des domaines industriels.

Schneider Electric annonce le 29 novembre le lancement de la nouvelle version d'EcoStruxure™, son architecture et sa plateforme pour le déploiement massif de solutions IoT pour les marchés des bâtiments, des infrastructures, de l'industrie et des centres de données. Cette version améliorée de son architecture et de sa plateforme ouverte, évolutive et interopérable fédère les trois domaines clés du savoir-faire technologique de Schneider Electric dans les produits connectés, les dispositifs d'Edge Control, les applications, les outils d'analyse et les services. La nouvelle génération d'EcoStruxure™ apporte davantage de valeur en termes de sûreté, de fiabilité, d'efficacité, de durabilité et de connectivité grâce à l'IoT.

Finance

Schneider Electric annonce le 4 avril avoir finalisé 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 8 mars la mise en œuvre d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre de ses plans 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.

Schneider Electric annonce le 5 juillet figurer parmi les LinkedIn *Top Attractors*, le classement mondial des 40 entreprises qui recueillent le plus d'intérêt sur LinkedIn, réseau social professionnel.

Schneider Electric annonce le 8 juillet que 40 Présidents pays de Schneider Electric ont ratifié la Charte mondiale des *Women's Empowerment Principles* (WEP), de l'ONU Femmes et du Global Compact à fin juin 2016. Ces 40 leaders représentent plus de 90 % des collaborateurs de Schneider Electric.

Schneider Electric annonce le 23 septembre les lauréats de la 6^e 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 19 au 22 septembre. Cette année, les lauréats sont Vivian Silas Jeyachander Manohar et Rini Bharadwaj, de l'Université de Sciences Appliquées FH Aachen, en Allemagne, pour leur idée d'une solution innovante de pompe et éolienne hors réseau.

Engagement responsable

Schneider Electric annonce le 15 janvier avoir été distingué par Corporate Knights dans son classement mondial des 100 entreprises les plus avancées en matière de développement durable. Le Groupe se classe à la 12^e place générale et à la 1^{re} de son secteur.

Schneider Electric et sa Fondation annoncent le 8 février devenir mécènes de l'expédition Nomade des Mers pour la recherche, la diffusion et la promotion des *low-technologies*. Lancé fin 2015, le projet Nomade des Mers a pour mission la valorisation de technologies utiles, simples et accessibles tout en étant respectueuses de l'environnement : les *low-tech*.

Schneider Electric est distingué le 7 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 6^e 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 et l'Autorité d'Électrification Rurale du Kenya (REA) annoncent le 4 avril faire accéder à l'électricité 128 écoles en zone rurale en 2015. Grâce à cette initiative, plus de 45 000 élèves d'école primaire ont désormais accès à l'énergie pour leur éducation.

Schneider Electric annonce le 5 avril avoir signé des accords pour de nouveaux centres de formation Schneider Electric franco-sud-africains. Dans le cadre d'un partenariat avec quatre établissements d'enseignement supérieur sud-africains et le Ministère français de l'Éducation nationale, Schneider Electric fournira des équipements de pointe pour former de jeunes Sud-Africains défavorisés aux métiers de l'énergie.

Schneider Electric, la Fondation Schneider Electric et le Centre International d'Études Pédagogiques (CIEP) du ministère français de l'Éducation nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche annoncent le 23 juin avoir signé une convention de partenariat pour développer la complémentarité de leurs interventions dans le domaine de la formation à l'international. Le partenariat s'exercera principalement dans le domaine des métiers de l'énergie, des énergies renouvelables, de la transition et de l'efficacité énergétiques. Il vise à accompagner les pays en développement dans leur accès à l'énergie et dans les secteurs de l'ingénierie.

Schneider Electric annonce le 27 septembre avoir intégré les indices Global et Europe du FTSE4Good, la famille d'indices de FTSE Russell dédiée aux entreprises qui œuvrent en faveur de l'environnement, s'attachent à développer le dialogue avec leurs parties prenantes et soutiennent les principes universels des droits de l'homme. C'est la première fois que le Groupe est inclus dans des indices du FTSE4Good depuis la création de ce dernier en 2001.

Schneider Electric est désigné le 26 octobre leader mondial pour ses actions et sa stratégie en matière de lutte contre le changement climatique et figure pour la sixième 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.

Schneider Electric présente le 15 novembre Homaya, un système complet d'électrification pour améliorer la vie des foyers isolés en Afrique et en Asie. Homaya est un système comprenant des panneaux photovoltaïques, une batterie et 3 ou 4 lampes. La batterie permet outre l'alimentation des lampes, le branchement d'appareils électriques fonctionnant en courant continu comme une radio, un ventilateur, une télévision ou un téléphone mobile. Robuste et résistant, ce système fournit un accès durable à l'énergie, dans des conditions adaptées aux besoins des foyers en Afrique ou en Asie pour un investissement initial d'environ 100 dollars US.



Le Groupe, sa stratégie, ses marchés et ses activités

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché	14	5. Recherche et développement	28
1.1 Notre mission	14	5.1 Tirer parti des progrès technologiques	29
1.2 Les grandes tendances dans notre environnement : sources d'opportunités	14	5.2 Apporter des solutions véritablement innovantes	31
1.3 La stratégie du Groupe	16	5.3 Améliorer l'efficacité de la R&D	32
1.4 Les atouts compétitifs du Groupe	18	5.4 Croissance par l'innovation	33
		5.5 Financement de <i>start-up</i> innovantes	33
2. Activités, marchés finaux et canaux d'accès aux clients	19	6. Simplicité et efficacité de l'organisation	35
2.1 Positions de <i>leadership</i> dans nos activités	19	6.1 Une organisation tournée vers le client	35
2.2 Au service de 4 marchés finaux porteurs	20	6.2 Production et logistique : le redéploiement mondial	36
2.3 De multiples accès au marché	21	6.3 Achats : internationalisation et sélection	38
2.4 Présentation de la concurrence	23		
3. Des objectifs financiers à long terme ambitieux pour assurer aux actionnaires un rendement attractif	24	7. Facteurs de risques	39
		7.1 Risques opérationnels	39
4. Histoire et évolution de l'entreprise	25	7.2 Risques industriels et environnementaux	42
4.1 Histoire	25	7.3 Risques liés aux systèmes d'information	43
4.2 De l'électricité et du contrôle à la gestion de l'énergie et des automatismes	25	7.4 Risques de marché	43
4.3 Optimisation du portefeuille d'activités	26	7.5 Risques juridiques	45
4.4 Accompagnement du changement dans le cadre de programmes d'entreprise	27	7.6 Litiges	45
		7.7 Politique d'assurances	46

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 pousse 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 consacrons à l'amélioration globale de la connectivité, du développement durable, de l'efficacité, de la fiabilité et de la sûreté dans 5 grands domaines : nos maisons, nos bâtiments, nos villes, nos industries et 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 dans notre environnement : sources d'opportunités

L'urbanisation, l'industrialisation et la numérisation continuent de façonner nos vies, alors que de nouvelles économies sont conçues et les économies établies sont transformées. Ces trois grandes tendances créent de nombreuses nouvelles opportunités pour Schneider Electric.

Urbanisation

Les villes, qui accueillent aujourd'hui plus de 50 % de la population mondiale, utilisent plus de 70 % de l'énergie consommée dans le monde et sont responsables de 75 % des émissions de gaz à effet de serre. Et ce tissu urbain ne cesse de croître : d'ici à 2040, les villes accueilleront 1,9 milliard de personnes supplémentaires. 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 ; congestion du trafic et problèmes de sécurité.

Partout dans le monde, les villes doivent devenir plus intelligentes : **plus efficaces, plus agréables à vivre et plus durables**. Cela signifie :

- ◆ 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 et 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 renforçant leur

attractivité, et limiter les investissements initiaux 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 fournissons des solutions urbaines globales qui constituent les fondations de la ville intelligente en faisant appel à une technologie éprouvée. Nous permettons une approche connectée et unifiée en vue de la prise de décisions en intégrant des contrôles aux systèmes d'information et d'opération. Schneider Electric est déjà à l'œuvre aux côtés de plus de 250 villes dans le monde. L'entreprise les aide à fournir des avantages 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'activité manufacturière augmente à mesure que les nouvelles économies se développent. En 2016, les nouvelles économies 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 se poursuivre 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 nouvelles économies vont également continuer d'augmenter sur le moyen terme pour passer de 51 % des investissements mondiaux en 2016 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 59 % en 2014 à près de 65 % d'ici à 2030, sur fond d'augmentation de la poussée démographique, de l'industrialisation, de l'urbanisation et de la richesse.

Dans de nombreux pays matures, où les entreprises cherchent à gagner en efficacité et à moderniser leurs infrastructures, les services, l'innovation et la transformation numérique ont une importance croissante et constituent des facteurs clés de croissance. 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. L'Agence Internationale de l'Énergie estime que l'industrie pourrait réduire de moitié la hausse de la consommation énergétique par l'augmentation de l'électrification et de l'efficacité énergétique.

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 3,5 milliards de personnes entre elles. Au cours des 10 prochaines années, ce chiffre sera amené à augmenter de plus de 70 %. Par ailleurs, 30 milliards d'appareils seront connectés à Internet d'ici 2020. L'augmentation de la connectivité et de l'accès à l'information en temps réel modifie nos vies personnelles et professionnelles. Les entreprises numérisent leurs opérations et comptent sur une expérience numérique complète de la part de leurs fournisseurs ; de la commande au service à la clientèle. Les employés recourent de plus en plus à des plateformes et des outils en ligne pour collaborer plus efficacement dans différents pays et fuseaux horaires. La numérisation modifie nos habitudes de travail et crée des opportunités pour faire émerger de nouveaux services.

Dans la gestion de l'énergie, 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 à distance de manière à optimiser les opérations. Cela aboutit à la faisabilité d'une mise en œuvre 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 électrique 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-efficaces raccordés au réseau) et par le pilotage de la charge (*demand response*) afin d'équilibrer les deux. Schneider Electric intervient dans 5 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, les sources d'énergies renouvelables distribuées et le stockage d'énergie permettent aux consommateurs de produire leur propre énergie et d'évoluer vers un mix énergétique plus écologique. Les sources d'énergie renouvelables représenteront 60 % de l'ensemble des nouvelles capacités de production d'électricité d'ici 2040 selon l'Agence Internationale de l'Énergie. Cette évolution du bouquet énergétique augmentera davantage le besoin d'une gestion de réseau intelligent.

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, les analyses de données en temps réel permettent 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. Schneider Electric a considérablement étoffé son offre de logiciels industriels, notamment en matière de gestion des opérations, pour des applications en gestion des processus et des automatismes industriels.

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 de l'énergie et des automatismes, Schneider Electric est à l'avant-scène pour se saisir de ces grandes tendances avec une offre élargie dans la gestion de l'énergie et des automatismes que le Groupe propose dans le monde entier au travers de modèles économiques et de canaux d'accès complémentaires. Nous disposons d'un ensemble unique d'énergies et de technologies en matière d'efficacité, stratégiquement positionnées du côté de la demande du paysage énergétique.

Tirer parti des nouveaux enjeux énergétiques dans le monde

La quête pour la croissance et le développement économiques exerce d'énormes pressions sur les ressources de notre planète. Le monde est confronté à de nombreux enjeux énergétiques : raréfaction des ressources naturelles, réduction obligatoire des émissions de CO₂, intégration de sources d'énergie renouvelables imprévisibles et intermittentes, hausses des pics de consommation et autres. Dans son rapport sur les perspectives énergétiques mondiales (*World Energy Outlook*), l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) estime que l'amélioration de l'efficacité énergétique ralentit la croissance de la consommation totale d'énergie finale, et ce principalement grâce aux gains d'efficacité dans l'industrie. Cependant, 70 % de l'énergie mondiale est utilisée sans les moindres exigences de rendement en matière d'efficacité. Pour les bâtiments neufs, les deux tiers de la consommation énergétique n'ont aucun code ou norme applicable.

Selon l'AIE, l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les principaux secteurs consommateurs d'énergie (industrie, bâtiments et résidentiel) pourrait aider à réduire la consommation d'énergie de 15 % à 25 %. Cette donnée présente un scénario d'activité très attractif tant dans les pays matures que dans les nouvelles économies. 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 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.

Nos solutions d'automatisation industrielle peuvent également permettre de considérables économies d'énergie. 30 % de la consommation d'électricité mondiale dans l'industrie est consommée par des systèmes moteurs électriques et l'AIE estime qu'elle peut être réduite de plus de 15 %. Nos variateurs de vitesse peuvent considérablement améliorer l'efficacité d'un système moteur électrique et constituent d'ailleurs un facteur principal des estimations de l'AIE.

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. Grâce à la mise en œuvre d'une automatisation de pointe et de techniques de production plus flexibles, les fabricants peuvent renforcer leur productivité de près de 30 % (source : Accenture). Schneider Electric bénéficie d'une position solide dans l'automatisation discrète et l'automatisation des processus et se retrouve donc bien placé pour répondre à ces enjeux. Le Groupe 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 pour 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. Grâce à une innovation continue, Schneider Electric conçoit des produits et des solutions qui permettent d'exploiter ce potentiel.

Schneider Electric intègre de façon native une connectivité sécurisée dans ses offres de produits, propose toute une gamme de services numériques pour aider ses clients à tirer de la valeur de leurs données et offre la meilleure expérience à ses clients et partenaires. Toutes nos offres s'appuient sur des architectures de système ouvertes et interopérables, et sont disponibles dans notre cadre EcoStruxure™.

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), collectivement appelés les « nouvelles économies » par le Groupe, vont poursuivre leur développement accéléré sur le moyen terme pour converger avec les économies matures. Suite aux processus d'industrialisation, d'urbanisation, de numérisation et de développement traversés par ces pays, Schneider Electric prévoit que ces marchés vont continuer à avoir un besoin sur le moyen terme en produits et solutions proposés par le Groupe. Celui-ci 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 meilleure pénétration de ces marchés, avec des offres de milieu de gamme qui bénéficient du soutien de marques solides, fortes d'une large couverture locale. Le Groupe a pris un engagement à long terme et investit de manière durable dans ces économies.

Au 31 décembre 2016, plus de 78 009 collaborateurs du Groupe travaillaient dans ces nouvelles économies. En 2016, les coûts d'achat et de fabrication basés dans les nouvelles économies ont représenté environ 52 % 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 multiple 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

Les 4 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 des logiciels et des services. Les *business models* (modèles économiques) Produits et Solutions présentent des profils de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité très différents, sachant que le *business model* Solutions vient compléter celui des 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.

Le *business model* Produits

Le Groupe estime que ses produits (représentant 56 % des ventes) offrent les meilleures technologies, de solides canaux d'accès au marché, une qualité et un coût optimaux, ce qui lui confère des avantages en termes d'échelle et de capacité d'action sur les prix sur les marchés où il est implanté. Les produits de Schneider Electric sont commercialisés et vendus principalement par l'intermédiaire de distributeurs et de partenaires directs, tels que des installateurs, des intégrateurs de systèmes et des électriciens, qui permettent d'atteindre une multitude de clients de petite et moyenne taille. Afin de renforcer sa prédominance et de continuer à croître, le Groupe 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.

Le *business model* Solutions

Les Solutions, représentant 44 % de nos ventes, comprennent les équipements, les projets, les logiciels et les services, et permettent au Groupe de générer davantage de bénéfices et de croissance, d'abaisser l'intensité capitalistique et d'aider à réduire le caractère cyclique. Ils ouvrent également d'importantes opportunités de dialogue pour gagner en connaissance et en adéquation avec les utilisateurs finaux, ce qui alimente en retour la quête d'innovation continue du Groupe. Dans le cadre d'EcoStruxure™, Schneider Electric utilise des architectures de référence dans chacune de ses solutions afin de faciliter l'intégration de ses produits et d'accélérer la conception du projet. Par ailleurs, ses offres de logiciels répondent aux besoins d'efficacité des entreprises et permettent de fournir 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 numériques et de services de maintenance assurés par un réseau de plus de 37 000 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 des automatismes, ou localement dans les nouvelles économies.

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 des automatismes

Schneider Electric développe les technologies les plus performantes dans le domaine de la gestion de l'énergie et des automatismes 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 1 ou 2 sur le marché : la distribution basse tension, la distribution moyenne tension et les automatismes de réseau, les automatismes et contrôles industriels discrets, et l'alimentation électrique et le refroidissement sécurisés. Le Groupe conçoit des produits et 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 soutiennent 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 base d'utilisateurs large et diffuse

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 son modèle par ses besoins d'investissements limités, le Groupe s'assure de ne pas être dépendant 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, avec 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 41 % de chiffre d'affaires dans les nouvelles économies en 2016, 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 parfaitement adaptés aux contraintes locales.

Par le biais de notre chaîne d'approvisionnement mondiale et intégrée

Notre chaîne d'approvisionnement mondiale comprend plus de 200 usines et plus de 90 centres de distribution dans 45 pays qui gèrent 500 000 références et traitent 130 000 commandes / jour. Avec un fort accent sur la satisfaction du client et l'efficacité opérationnelle, notre chaîne d'approvisionnement mondiale continue de faire d'importants progrès dans ces 2 domaines. De fait, en 2016, Schneider Electric a été nommé pour la première fois par Gartner au classement des 25 meilleures chaînes d'approvisionnement, ce qui est une reconnaissance de nos réalisations.

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

Schneider Electric exerce son activité dans 4 domaines (*Building, IT, Industry* et *Infrastructure*) et opère sur 4 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

Les opérations de Schneider Electric sont organisées en quatre activités: *Building, IT, Industry* et *Infrastructure*.

L'activité *Building* : 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, des industries aux infrastructures et centres de données. Le portefeuille de l'offre, très étoffé, comprend : des fonctions de protection (ex. : 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, automatismes du résidentiel 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 *IT* : numéro 1 mondial de l'alimentation électrique sécurisée et du refroidissement

Dans l'activité *IT*, Schneider Electric est spécialisé dans les produits et solutions électriques sensibles pour centres de données et autres applications pour lesquelles la continuité et la qualité de l'alimentation électrique sont essentielles. 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 *Industry* : numéro 1 mondial des systèmes de sécurité des processus, numéro 2 mondial des automatismes industriels discrets, numéro 4 mondial des automatismes des processus

Le périmètre d'activité d'*Industry* porte à la fois sur les automatismes discrets et des processus qui s'articulent autour d'une offre complète de produits et solutions pour l'automatisation et le contrôle des machines, des sites de production et des sites industriels. Cette offre comprend du matériel tel que des systèmes de contrôle répartis, des systèmes d'arrêt d'urgence, des contrôleurs de champ, des contrôleurs de mouvement, des variateurs de vitesse, des démarreurs-moteur et contacteurs, des terminaux IHM (« interface homme-machine »), des contrôleurs logiques programmables, des boutons poussoirs, des dispositifs de signalisation et capteurs discrets, ainsi que des logiciels de gestion des opérations et des systèmes de contrôle de la surveillance. Schneider Electric dispose d'une solide base de matériels installés dans l'activité *Industry* qui englobe les équipements suivants : systèmes et instruments de contrôle répartis, notamment sous la marque Foxboro, systèmes de sécurité (Triconex), variateurs de vitesse (Altivar), capteurs (Télémechanique) et contrôleurs logiques programmables (Modicon). À cela s'ajoute une solide présence en termes de logiciels industriels pour la gestion des opérations de production (Wonderware), les opérations de simulation/modélisation (SimSci) et la gestion des actifs (Avantis).

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

Dans l'activité *Infrastructure*, Schneider Electric offre à ses clients des solutions répondant à l'équation complexe de la transition énergétique. Historiquement, son offre dans ce secteur d'activité inclut des appareils de commutation moyenne tension primaires et secondaires, des transformateurs, des dispositifs de protection et d'automatisation des réseaux électriques, des systèmes de contrôle à distance et des sous-stations moyenne/basse tension. Alors que l'Internet des objets est désormais présent dans le secteur des produits liés à l'énergie, l'activité de Schneider Electric dans le domaine des infrastructures s'articule de plus en plus autour de produits connectés et de logiciels permettant une gestion intégrée des infrastructures sensibles et autour des solutions évoluées pour

la gestion des réseaux électriques. Notre offre logicielle inclut par exemple des logiciels de gestion de la distribution électrique, des logiciels de gestion opérationnelle, des logiciels de contrôle et d'acquisition des données et des logiciels de gestion des conduites électriques. Nos produits, logiciels et solutions ainsi que les services

associés peuvent être fournis directement à nos clients finaux ou indirectement *via* différents canaux sous différentes modalités allant des ventes transactionnelles aux réalisations de projets conduits de bout en bout.

2.2 Au service de 4 marchés finaux porteurs

Schneider Electric sert ses clients sur 4 grands marchés :

- ◆ bâtiments non résidentiels et résidentiels ;
- ◆ régies et infrastructures ;
- ◆ industries et constructeurs de machines ;
- ◆ centres de données et réseaux.

Bâtiments résidentiels et non 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 tableauxiers 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 sont actuellement confrontés le marché des régies de services publics et celui 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 de l'utilisation de sources d'énergie renouvelables, ce dernier phénomène rendant plus compliqué le maintien de la stabilité des réseaux électriques. 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 et automatismes proposés par Schneider Electric lui permettent de répondre aux besoins de la quasi-totalité des acteurs industriels et constructeurs de machines : industries dans le domaine du raffinage, de la pétrochimie, du pétrole ou du gaz, industries minières, cimenteries, industries dans le domaine du traitement des eaux et des déchets, industrie agroalimentaire et fabricants de machines de manutention et d'emballage. L'efficacité opérationnelle et énergétique est au cœur des défis auxquels sont confrontées ces industries, à la fois pour réduire les coûts de production, se mettre en conformité avec les nouvelles réglementations et réduire leur impact sur l'environnement. 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 incluent aussi bien des utilisateurs finaux que des intermédiaires professionnels, des bureaux d'ingénierie, des intégrateurs de systèmes, des fabricants de machines, des industries très consommatrices en électricité, des tableauxiers et des 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 ayant des exigences élevées en termes de performances.

2.3 De multiples accès au marché

Satisfaction des clients

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. Cet engagement pris par l'entreprise constitue un facteur de différenciation important. Des enquêtes mesurant le degré de satisfaction des clients sont régulièrement menées dans tous les pays où Schneider Electric est présent et les collaborateurs du Groupe suivent des programmes de formation se rapportant à ce thème.

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 45 % du chiffre d'affaires total du Groupe au sein d'un réseau étendu de 190 pays à travers le monde.

Schneider Electric travaille avec une grande variété de distributeurs : des distributeurs locaux, des grossistes en matériel électrique et des distributeurs professionnels généralistes tels que Graybar, CED Edmunson ou Zhongyeda Electric, de grands groupes internationaux tels que Rexel ou Sonepar, des regroupements de grossistes indépendants tels qu'Imelco, Idee ou Fegime, et des spécialistes des technologies de l'information tels que Tech Data et Ingram Micro. 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 passe également par des circuits de distribution spécialisés pour la vente de 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, en les faisant bénéficier de ses innovations techniques. La performance de son réseau de distribution est renforcée par

une politique de collaboration étroite avec les distributeurs dans le domaine de l'amélioration de la chaîne logistique, de la formation technique et des actions jointes de marketing. Les outils Internet occupent désormais une position de premier plan dans le domaine de la vente et surtout pour fournir des informations actualisées. L'outil e-Shop permet ainsi d'adosser au site de commerce en ligne des distributeurs la base de données complète des produits et donc d'assurer une information à jour, performante et accessible 24 heures/24, 7 jours/7.

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 principalement des appareillages de basse et moyenne tensions (disjoncteurs, contacteurs) et, de plus en plus, des composants de tableaux préfabriqués. Il y a plus de 35 000 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 assembleurs.

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 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 au travers de formations techniques et de services d'assistance. Pour maximiser l'impact de nos activités, nous menons une communication *via* plusieurs canaux, au travers de moyens personnels et digitaux, grâce à notre plateforme de gestion des relations client *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 couvre tous les domaines de l'automatisation, depuis les systèmes de contrôle sur site jusqu'aux systèmes globaux de suivi d'exécution de la production (MES – *Manufacturing Execution System*).

Les prescripteurs spécialisés

Face aux exigences croissantes de leurs clients en termes de confort, d'ergonomie et de design, les prescripteurs spécialisés (ingénieurs, architectes et bureaux d'études) recherchent en permanence des solutions plus efficaces et mieux intégrées pour la gestion de l'énergie, mais aussi pour le contrôle des accès, la sécurité et l'automatisation 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 ou en rénovation, individuel ou collectif).

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

Les utilisateurs finaux

Les fabricants 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 fabricants 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 l'un des leaders du marché dans ces segments et travaille en étroite collaboration avec près de 15 000 OEM. Le Groupe s'appuie sur 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 ;
- ◆ des centres d'excellence dédiés dont la vocation est de proposer les solutions les plus compétitives pour les nouvelles machines, et notamment des solutions prétestées, pré-développées et personnalisées ;
- ◆ un service d'assistance international pour les clients afin d'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 :

- ◆ marché de l'automobile, marché sur lequel le Groupe répond aux besoins d'équipementiers importants ;
- ◆ marchés du *cloud computing* et du secteur financier, marchés sur 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 ;

- ◆ marché de la santé, marché sur lequel le Groupe s'adresse aux hôpitaux, cliniques, laboratoires et fabricants opérant dans le secteur des sciences de la vie ;
- ◆ marchés de l'alimentation et de la boisson, marchés sur lesquels le Groupe s'adresse à des clients dans différents types d'industries agroalimentaires ;
- ◆ marchés dans le secteur des mines, des minéraux et des métaux, avec des clients qui interviennent dans l'extraction minière, les cimenteries, les métaux et d'autres matériaux en vrac ;
- ◆ marchés dans le secteur du pétrole et du gaz, marchés sur lesquels 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 en passant par la chaîne d'approvisionnement ;
- ◆ marchés dans le domaine des régies et des services publics, marchés sur lesquels le Groupe s'adresse à des sociétés qui produisent, livrent et/ou vendent de l'électricité à des clients ;

- ◆ marchés dans le secteur de l'eau et du traitement des eaux usées, marchés sur lesquels opèrent des clients intervenant sur l'ensemble du cycle de l'eau, depuis les ressources hydriques jusqu'à la distribution de l'eau en passant par les opérations d'assainissement et de traitement des eaux.

Schneider Electric a mis en place une organisation dédiée pour ses clients d'envergure internationale, qualifiés de « grands comptes », afin de développer avec eux des relations privilégiées. Pour répondre aux attentes de ces clients, le Groupe propose des « contrats de fournisseur privilégié » et un service clientèle dédié afin de leur garantir des services offrant la plus 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 ce type, dont Apple, BHP Billiton, EDF, ExxonMobil, Nestlé et Veolia Environnement.

2.4 Présentation de la concurrence

Les principaux concurrents d'ampleur internationale de Schneider Electric, classés par type de technologie, sont les suivants :

- ◆ **basse tension et automatismes des bâtiments** : ABB, Siemens, Eaton, Legrand, Johnson Controls ;
- ◆ **distribution moyenne tension et automatismes des réseaux** : ABB, Siemens, Eaton, GE ;

- ◆ **automatismes discrets et des processus** : Siemens, Rockwell Automation, ABB, Emerson, Honeywell, Yokogawa ;
- ◆ **alimentation électrique et systèmes de refroidissement sensibles pour applications dans les TI et autres** : Vertiv, Eaton.

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

3. Des objectifs financiers à long terme ambitieux pour assurer aux actionnaires un rendement attractif

Les opportunités qui s'offrent à Schneider Electric, sa stratégie et son positionnement ont conduit son équipe dirigeante à définir des objectifs à long terme ambitieux. Sur le long terme, les priorités restent centrées sur 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 de productivité des capitaux.

Objectifs de performance sur la durée d'un cycle économique ⁽¹⁾ :

- ◆ **Croissance organique moyenne du chiffre d'affaires** : de 3 à 6 % au cours du cycle ;
- ◆ **EBITA ajusté** : marge comprise entre 13 et 17 % du CA ;
- ◆ **Conversion en cash** : conversion d'environ 100 % du résultat net en flux de trésorerie disponible.

Objectifs de productivité du capital sur la durée du cycle économique :

- ◆ **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 des Investisseurs au mois d'octobre 2016, la société a mis en avant ses initiatives pour doper sa croissance ainsi que ses priorités à court terme. Elle a aussi indiqué les objectifs financiers suivants pour la période 2017-2019 :

1. croissance organique du chiffre d'affaires :

- ◆ l'entreprise vise une croissance organique moyenne d'environ 3 % sur les 3 prochaines années, en dehors de son activité Infrastructure, avec une progression graduelle au cours de cette période. En ce qui concerne son activité Infrastructure, l'entreprise souhaite se concentrer sur l'amélioration de la rentabilité ;

2. amélioration de la rentabilité et croissance organique de l'EBITA ajusté :

- ◆ sur les 3 prochaines années, l'entreprise vise une croissance organique moyenne de sa marge EBITA ajustée comprise entre 20 et 50 points de base qui sera tirée par la croissance organique du chiffre d'affaires, l'amélioration du mix et de la

rentabilité des systèmes, un impact positif net des prix, la productivité industrielle et une bonne gestion des coûts des fonctions supports,

- ◆ en ce qui concerne son activité Infrastructure, l'entreprise concentre ses efforts sur l'amélioration de la rentabilité et son plan de rebond vise à amener la marge de l'EBITA ajusté entre 10 et 15 % sur la durée du cycle économique,
- ◆ sur la base de ses objectifs en termes de croissance organique et d'amélioration de la marge ajustée, le Groupe vise sur les 3 prochaines années une croissance organique moyenne de l'EBITA ajusté de l'ordre de 4 à 7 % par an,
- ◆ sur les 3 prochaines années, le Groupe vise une forte croissance du BPA découlant d'une solide croissance organique de l'EBITA ajusté, d'une réduction des coûts de financement et de son programme de rachat d'actions.

(1) Schneider Electric définit un cycle économique comme une période incluant un ralentissement et une expansion, voire une période intermédiaire. Ce concept permet aux investisseurs d'estimer le potentiel de croissance du Groupe sur la durée d'un cycle économique. La durée d'un cycle économique est cependant variable et imprévisible.

(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 : les capitaux propres + dettes financières nettes + ajustement des participations dans les entreprises associées et actifs financiers.

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 180 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, 2 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 Lixel, 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 et des automatismes

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 1 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 2 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 Optimisation du portefeuille d'activités

En 2015 et 2016, 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 a été finalisée en décembre 2015 ;
- ◆ en avril 2016, Schneider Electric a finalisé 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.

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, produit d'excellents résultats.

Ce 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 2016-2017 et environ 700 à 800 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.

2016 marque la deuxième 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 :

- ◆ env. +1 % de croissance organique pour le Groupe, hors Systèmes et Transformateurs ;
- ◆ Marge brute des systèmes en hausse de ~+40 pb (~+70 pb avant effet de change) grâce à une sélectivité accrue et une meilleure exécution ;
- ◆ Les services ont affiché une croissance organique de +5 % en 2016 ;
- ◆ Hausse de l'ordre de 15 % des commandes des comptes stratégiques mondiaux.

Dans l'initiative Simplify :

- ◆ 620 millions d'euros d'économies de coûts de fonctions support et productivité industrielle en 2016 (1,3 milliard d'euros depuis 2015).

Dans l'initiative Digitize :

- ◆ Le nombre de produits connectés est en hausse de + 15 % vs 2015 ;
- ◆ Clients connectés uniques, +40 % depuis 2015.

Dans l'initiative Innovate :

- ◆ Nombreux lancements stratégiques de produits, plateformes de contrôle et logiciels dans le cadre de EcoStruxure.io ;
- ◆ Le Baromètre Planète & Société atteint la note de 8,48/10.

(1) Avant inflation et réinvestissement.

5. Recherche et développement

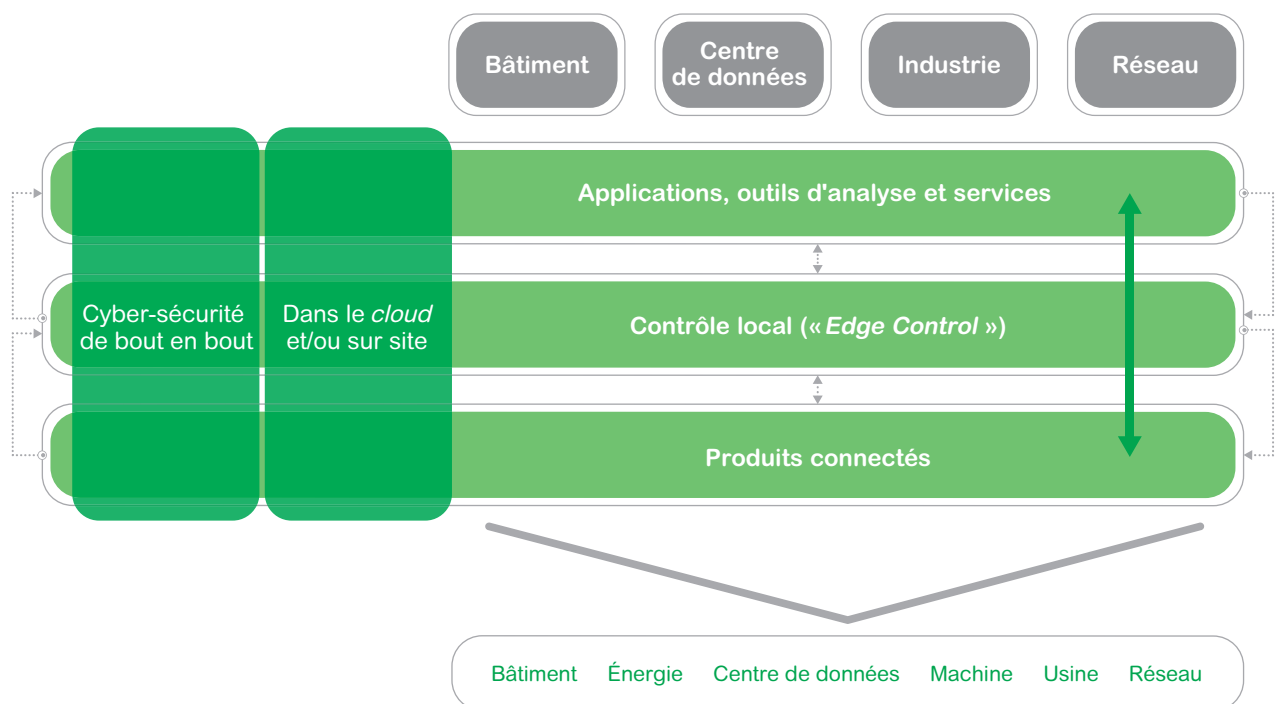
L'innovation est l'élément clé de la croissance du Groupe. En 100 ans d'histoire, Schneider Electric n'a jamais cessé d'innover.

Notre monde connaît des changements plus profonds que jamais. Pour la première fois, les nouvelles technologies permettent de distribuer et de connecter l'énergie, ce qui nous conduit à repenser notre mode de vie. Schneider Electric invente les technologies qui vont transformer les lieux où nous vivons, travaillons et où nous nous divertissons. Spécialistes mondiaux de la gestion de l'énergie et des automatismes, nous créons des technologies connectées qui remodelent les industries, transforment les villes et changent les vies. Chez Schneider Electric, nous appelons cela *Life Is On* (La vie s'illumine). « *Life Is On* » s'applique lorsqu'on peut profiter de l'électricité, de la rentabilité énergétique et de la connectivité informatique. La vie s'enrichit et devient plus écologique lorsque l'énergie est plus sûre, plus fiable et plus efficace. Nous aspirons à faire bénéficier tout le monde de *Life Is On*, partout et à tout moment.

Schneider Electric partage son expertise en matière de gestion de l'énergie, d'automatisation industrielle et d'efficacité des processus afin d'aider les personnes à se connecter à un monde toujours plus actif. En 2016, nous avons lancé EcoStruxure™, l'architecture et la plateforme de systèmes ouverts et interopérables de l'Internet des objets connectés de Schneider Electric, offrant ainsi une valeur ajoutée pour la sécurité, la fiabilité, l'efficacité, la durabilité et la connectivité de nos clients.

Par définition, l'Internet des objets (IdO) consiste seulement à interconnecter les réseaux d'appareils physiques pour recueillir et échanger des données via le protocole d'Internet (IP). Les véritables possibilités et la valeur ajoutée de l'IdO deviennent évidentes lorsqu'elles sont liées à 5 transformations technologiques émergentes qui accélèrent notre capacité à faire converger les systèmes des Technologies de l'Information (TI) et des Technologies Opérationnelles (TO) : mobilité, cloud, détection, analyse et cyber-sécurité. Avec EcoStruxure™, nous avons exploité ces avancées pour offrir l'innovation à tous les niveaux, des produits connectés au *Edge Control*, aux applications, données analytiques et services. Nos solutions innovantes sont livrées sous forme d'architectures de référence éprouvées et validées, qui permettent de concevoir des systèmes de bout en bout, ouverts, interopérables et connectés.

Notre plateforme EcoStruxure™ permet de concevoir et d'exploiter des systèmes connectés hautement sécurisés, s'articulant autour de 3 fonctionnalités principales : (1) l'offre de technologies de connectivité et d'intelligence intégrées, (2) la construction des blocs pour des opérations intelligentes et (3) une infrastructure pour les services numériques sur le cloud.



En 2016, le Groupe a lancé plus de 300 offres innovantes dans nos activités : *Building, IT, Infrastructure et Industry*. Les 25 lancements les plus importants ont été mis en avant lors de notre première Innovation Pulse, à Singapour en septembre 2016, tels que MasterPact MTZ, Galaxy VX, Premset et Wonderware Online.

En 2016, plusieurs leaders technologiques ont participé à une étude sur les résultats des projets R&D concernant la façon d'innover mieux, plus rapidement :

1. améliorer la proximité et les données clients, grâce aux pratiques de gestion des offres évoluées ;
2. améliorer la responsabilisation, grâce à l'amélioration des projets de gestion et de gouvernance ;
3. améliorer la culture R&D et exploiter ses compétences afin de vivre avec la complexité et la diversité de l'empreinte R&D ;
4. adopter des méthodologies *Lean* et *Agile* dans le processus traditionnel de développement d'offre en cascade ;

5. faire évoluer le processus actuel d'introduction de l'offre pour réaliser des lancements percutants ;
6. mettre en place une gestion de portefeuille stratégique conforme aux initiatives stratégiques et aux *Big Bets* (grands paris) ;
7. pratiquer l'innovation ouverte avec les *start-up* et les universités ;
8. cogérer la recherche et le développement avec des entreprises partenaires.

Ces résultats seront utilisés pour améliorer la façon dont nous gérons la R&D chez Schneider dans les années à venir.

Dans le reste du chapitre, nous faisons le point sur les innovations dans différents domaines chez Schneider Electric. (1) Tirer parti des progrès technologiques, (2) Apporter des solutions véritablement innovantes, (3) Améliorer l'efficacité de la R&D, (4) Croître par l'innovation, (5) Financer des start-up innovantes.

5.1 Tirer parti des progrès technologiques

Les tendances émergentes apparues ces 5 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 Internet des Objets

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 autoalimentés 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 2 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 4 dernières années pour répondre à ces 2 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.

Combiner 3 plateformes - les plateformes de capteurs intelligents, de contrôle embarqué et de services numériques - permet à Schneider Electric de présenter des tableaux de bord exploitables à ses clients moyennant une chaîne de valeur cohérente et interopérable, 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

Depuis 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 *Building* et *IT*), ou les systèmes industriels tels que les mines, les cimenteries, les réseaux d'eau, les pipelines, les raffineries, les usines agroalimentaires, etc. (activité *Industry*). 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 2 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. Comblant 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 5 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.

Cette vision se retrouve sur la prochaine génération EcoStruxure™ annoncée en novembre 2016. Ses 3 couches d'innovation technologique font appel aux compétences de pointe de Schneider Electric en matière de modélisation et de simulation. La première concerne les produits connectés qui tirent profit de la modélisation et de la simulation au cœur même de la conception, en offrant une capacité étendue d'intégration, de contrôle et de validation. Les deux autres, respectivement le *Edge Control* (pilottage et contrôle des données) et les « Applications, analyses des données et services » diversifieront leurs offres grâce aux modèles du Jumeau digital (*Digital Twin*) et du Substitut (*Surrogate*). En 2016, Schneider Electric a renforcé ses compétences avancées sur ces deux nouvelles utilisations des modèles.

Au-delà du jumeau digital (*Digital Twin*) se trouve le concept de systèmes cyber-physiques (*Cyber-Physical Systems*), la concrétisation du concept d'Industrie 4.0. Quand un système physique est en symbiose avec sa représentation virtuelle, le système interconnecté qui en résulte devient un « système cyber-physique » unique. Lors du Congrès mondial de l'Internet des Objets à Barcelone, en 2016, Schneider Electric a offert une expérience interactive au cours de laquelle les utilisateurs pouvaient visualiser les données de santé et d'état avec un ensemble de panneaux solaires orientables, recevoir une formation sur les procédures d'installation et de maintenance, et même contrôler l'orientation physique du réseau.

Le système cyber-physique est innovant et se démarque des solutions existantes dans l'espace de réalité augmentée parce que sa communication bidirectionnelle allie réellement les mondes virtuel et physique, et pas seulement des pixels. Cela est possible grâce à la synchronisation d'un modèle de système (ou de l'un de ses sous-modèles) et du système réalisé à partir du modèle qu'il représente, de sorte que tout changement d'état du modèle est répercuté en temps réel dans le système et vice-versa. Pendant le processus de conception, les éléments de données au sein du modèle de système qui influent sur l'état du système sont identifiés. Ces points de données clés sont modifiés pour accepter des saisies externes remplaçant la saisie d'une simulation. De même, les capteurs et les actionneurs sont placés sur les interfaces réelles correspondantes et sont configurés pour accepter en priorité des stimuli de simulation.

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.

Bâtiments

Résidentiels

Le Groupe est engagé à fournir des capteurs d'énergie intégrés au panneau électrique, et a donc lancé Powertag, offre innovante capable d'effectuer des mesures avec une précision inférieure à 1 % de la consommation énergétique. Elle est adaptée à la rénovation, car son format est compatible avec tous les types de disjoncteurs, qu'ils soient monophasés ou triphasés. Nous entrons de plain-pied dans le monde de l'IdO, où la mesure est reine, et où la connectivité et les services de *cloud* permettront d'apporter une valeur ajoutée supplémentaire à tous les clients. La technologie de base de cette offre de détection est protégée par de nombreux brevets.

Les dispositifs de détection d'amorçage d'arc par défaut connaissent un succès rapide, tirés par le marché américain. Il s'agit d'un moyen de réduire les incendies d'origine électrique. Obligatoire aux États-Unis et bientôt dans le monde IEC, les résidences bénéficieront de davantage de sécurité électrique et de tranquillité d'esprit.

Non résidentiels

Facility Hero et Facility Insight sont 2 offres de logiciels qui offrent aux gestionnaires d'installations une nouvelle façon de surveiller leurs actifs. Ces logiciels basés sur le *cloud* disponibles à partir d'appareils mobiles permettent de mesurer, de surveiller et d'alerter, afin que le gestionnaire d'installations puisse obtenir le meilleur de ses actifs et d'assurer une meilleure qualité de services.

Le bâtiment The Edge aux Pays-Bas est le bâtiment le plus avancé en terme de technologie et permet de combiner des éléments de distribution d'électricité, de stockage de l'énergie, de contrôles avancés du bâtiment et de solutions d'efficacité pour la gestion des bureaux.

Régies et Infrastructures

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 de l'Internet des Objets, chaque tableau de distribution fourni par Schneider Electric ou ses partenaires est dorénavant connecté au *cloud*. Des experts en données et des experts en processus collaborent pour analyser les 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 électrotechniques ont été optimisées pour les centres de données où la distribution d'énergie utilise de plus en plus la moyenne tension.

Industries et constructeurs d'équipements

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 industriel, de viser l'excellence opérationnelle et d'améliorer la performance générale de leur activité, les architectures EcoStruxure™ pour les machines et les usines jouent un rôle clé dans la gestion de la convergence entre technologies de l'information et technologies des opérations *via* des produits connectés, de *Edge Control* et d'applications, de données analytiques et de services tout en assurant la cyber-sécurité.

La société Eliwell de Schneider Electric est la première à proposer sur le marché une solution de surveillance prête à l'emploi pour la réfrigération. L'offre Televisblue tire le meilleur parti de l'IdO pour connecter les contrôleurs et surveiller les supermarchés de petite taille et de taille intermédiaire par le biais d'une interface Web : la surveillance générale de plusieurs installations depuis un même endroit, à tout moment, disponible après une installation de quelques minutes grâce à son kit de démarrage pré-activé.

La société Eurotherm de Schneider Electric a lancé Eurotherm Online Services, des services révolutionnaires. Elle offre un accès en temps réel à l'état et aux certificats de conformité depuis n'importe quel endroit, à tout moment. EOS Advisor vous permet de gérer votre équipement et votre personnel de manière plus efficace, grâce à un système intégré qui répond à toutes vos exigences de conformité et l'application de tablette EOS pour l'étalonnage (eCAT™), qui améliore la cohérence de votre processus d'étalonnage.

Le *Maintenance Response Center* est un nouveau logiciel du système d'automatisation de processus Foxboro Evo™ qui offre de l'aide à la décision aux responsables de maintenance et à leur équipe. Il offre un aperçu de l'état et des performances des installations matérielles et de l'environnement à l'échelle de l'usine, et ce, pour déterminer les meilleures actions à entreprendre. Le *Maintenance Response Center* offre une fenêtre unique d'accès facile aux dernières informations sur l'ensemble des conditions des actifs de l'usine. Les équipes de maintenance disposent d'une visibilité précoce et d'un aperçu de la condition du matériel pour mener une approche de maintenance proactive qui optimise l'efficacité opérationnelle.

Vijeo 360, notre application logicielle de réalité augmentée pour appareils mobiles, utilise la caméra de l'appareil pour reconnaître les armoires et les machines. Elle superpose ensuite les données et objets virtuels en temps réel par-dessus, offrant ainsi aux opérateurs et aux techniciens un accès immédiat aux informations et conseils pertinents pour réduire les temps d'arrêt et améliorer l'efficacité de la maintenance.

Les problèmes de cyber-sécurité continuent de s'étendre dans le secteur industriel, avec des attaques dirigées qui occasionnent des pertes pour les entreprises et des perturbations pour les citoyens en général, avec des attaques non dirigées ou semi-dirigées telles que des *ransomwares* envahissant les locaux de contrôle des industriels et une sensibilisation générale aux risques dans les conseils d'administration.

Pour y remédier, les entreprises industrielles continuent d'augmenter la sécurité et la différenciation de leurs offres par le biais de la certification de 2 produits supplémentaires en vertu de la norme IEC 62443, une extension de la sécurité sur des offres spécifiques telles que la certification PLC pour l'utilisation dans le secteur chinois de l'énergie et une extension des caractéristiques spécifiques du produit pour créer des dispositifs de pointe (lecteurs, automates, logiciels signés) tout en assurant la sécurité de l'espace IdO avec des offres d'accès à distance sécurisées sur le *cloud*.

Notre stratégie consistant à combiner l'amélioration de la sécurité des offres avec les meilleures offres des partenaires se poursuit, avec notamment l'ajout des réseaux McAfee et Observable en tant que partenaires de cyber-sécurité au sein du *Collaborative Automation Partner Program* ainsi que certaines collaborations entamées avec d'autres *start-up* ou petites entreprises.

Centres de données et réseaux

Les grands centres de données (> 2 MW) affichent la plus forte croissance dans ce segment, les fournisseurs d'accès Internet continuant d'ajouter de la capacité pour pouvoir prendre en charge les charges de travail « Big Data » et les efforts de transformation numérique de l'entreprise. Il s'agit notamment de centres de données publics centralisés sur le *cloud*, ainsi que de *clouds* publics régionaux hébergés dans des installations de colocation dans les zones urbaines. Schneider Electric est spécialisé dans

les solutions d'alimentation électrique, de refroidissement, les racks et les infrastructures et la gestion des bâtiments optimisant les frais énergétiques et d'exploitation des opérateurs de centres de données exigeant également des systèmes fiables, capables d'évoluer proportionnellement à leur charge de travail. Pour faire écho aux créations de centres de données dans cette gamme, les nouvelles versions de refroidissement d'Air Economizer et de Galaxy UPS à 3 phases arrivent sur le marché cette année, offrant des fonctionnalités d'efficacité énergétique et d'évolutivité d'alimentation uniques. Les coûts importants du cycle de vie de l'onduleur et son encombrement physique sont encore réduits dans la mesure où de plus en plus d'offres sont disponibles avec des batteries au lithium-ion.

Afin de répondre aux défis de déploiement rapide de nos clients de services Web et de colocation *hyperscale*, Schneider Electric investit dans ses activités de centres de données préfabriqués avec de nouveaux sites de fabrication dédiés afin de réduire considérablement les délais et adapter ses solutions aux demandes des utilisateurs. En outre, une infrastructure de nouvelle génération appelée HyperPod sera lancée pour fournir une architecture entièrement sécurisée pour les déploiements informatiques en rack, offrant une installation rapide et une flexibilité pour évoluer.

Alors que les applications de stockage des données et de traitement des performances sont gérées par des services basés sur le *cloud*, les exigences en matière de faible latence, d'informatique régionale en « périphérie » constituent une tendance émergente. Ces déploiements informatiques périphériques prennent en charge le contrôle en temps réel et la gestion de données déterministes lorsque la sécurité des données et la souveraineté sont requises. Schneider Electric va développer sa gamme de micro-centres de données pouvant être équipés d'équipements informatiques et expédiés vers le site sous la forme de solution clé en main. La dernière version de ces micro-centres de données, développée en partenariat avec Hewlett Packard Enterprise pour les applications de pointe, a été annoncée au début de l'année.

Les services d'exploitation des centres de données font toujours l'objet d'un besoin croissant chez nos clients et Schneider Electric s'est résolument engagé à étendre les offres de services afin de bénéficier de temps de réponse réduits grâce à l'automatisation des systèmes.

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 une infrastructure *Model Based Systems Engineering* (MBSE) regroupant des processus, des outils et des 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, puis une nouvelle fois avec les clients, gage que l'intégration et les essais finaux se dérouleront sans incident.

Des preuves de concept initiales ont confirmé le potentiel du MBSE en démontrant une traçabilité complète des besoins des intéressés au code, ainsi que des techniques de vérification avancées de l'adéquation et la cohérence des modèles de système. En 2017, des projets pilotes sont en cours pour finaliser la plateforme d'ingénierie qui mettra à la disposition de l'ensemble de Schneider Electric des fonctionnalités de conception et de test de niveau mondial.

Pour soutenir la numérisation chez Schneider Electric, la fonction informatique adapte son modèle de fonctionnement pour qu'il soit plus souple et davantage axé sur la valeur de l'entreprise. Dans son parcours, Schneider Electric met en œuvre des services informatiques en accord avec des capacités commerciales identifiées nécessaires au développement de nouveaux produits, solutions et services. Les services informatiques de bout en bout prennent directement en charge une ou plusieurs fonctionnalités métiers, en fournissant tous les plateformes, technologies, processus, informations et supports informatiques requis. La collaboration entre l'entreprise et les services informatiques évolue, et ce, en raison de la diversité croissante et de la maturité numérique des partenaires commerciaux, d'un éventail plus large d'activités informatiques au-delà de la fourniture de technologies et d'une gamme plus importante d'opportunités d'affaires dans toutes les fonctions. La garantie d'un meilleur alignement des services informatiques sur les priorités opérationnelles améliorera l'efficacité globale de la R&D.

5.4 Croissance par l'innovation

Le programme Croissance par l'innovation lancé en 2015, pour accélérer l'innovation et raccourcir les délais de mise sur le marché, réaliser des investissements R&D sélectifs et ciblés et innover plus que nos concurrents, a contribué à accélérer notre transformation en 2016 par 5 moyens :

1. nous avons finalisé la transformation des pratiques *Offer INNOVATION* afin de stimuler l'innovation dans le cadre d'offres stratégiques et adjacentes (méthodes fondées sur les avis des clients d'innovation Lean) ;
2. nous avons cherché à accélérer le programme *OPEN Innovation* (Innovation ouverte) au sein de notre Éco-système (universités, *start-up*, fournisseurs et partenaires) et identifié 20 projets Open Innovation en 2016 ;
3. nous avons commencé à introduire des pratiques LEAN dans le développement de l'offre de produit et finalisé le déploiement AGILE dans le développement de l'offre de logiciels ;

4. nous avons conçu un processus de lancement sur mesure des offres HERO et avons commencé à transformer les pratiques de l'offre LAUNCH de l'approche « Délai de mise sur le marché » à l'approche « Délai de rentabilité » ;
5. nous avons déployé de nouvelles pratiques dans *Projects PORTFOLIO Management*, pour rétablir l'équilibre entre les HORIZONS 1, 2 et 3 et être sélectifs, en se concentrant sur les meilleures opportunités de croissance.

Pour accompagner cette transformation, nous avons mis en place un plan de gestion du changement afin de sensibiliser les acteurs et managers à la création d'offres et à la culture de l'innovation :

- ◆ les chefs de projets responsabilisent et forment les équipes ;
- ◆ toutes les fonctions des projets de création d'offre (offre marketing, ingénierie, industrialisation...) pratiquent les meilleures méthodes d'innovation (conceptualisation avec production participative, expérimentation avec la pensée design, preuve de concept 3D et lean startup).

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 peuvent servir l'évolution future du Groupe. En 2010, Schneider Electric Ventures est devenue Aster Capital Partners dans le cadre du lancement d'un nouveau fonds de capital-investissement destiné au financement de jeunes sociétés innovantes intervenant 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 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 impliquant environ 1 700 petites et moyennes entreprises à travers le monde sont à l'origine de nombreux partenariats particulièrement fructueux. En 2016, 5 nouveaux investissements ont été réalisés, s'ajoutant aux 14 sociétés figurant déjà dans le portefeuille dont Lucibel (France), Iceotope (Royaume-Uni) et Digital Lumens (États-Unis).

Après la cession réussie de Solairedirect (acquise par Engie en 2015), le premier fonds d'Aster détient toujours quelques participations, notamment dans Agilence (États-Unis), Jet Metal Technologies (France) et Casanova (France).

Customer Matrix - 2 millions de dollars d'investissement en janvier 2016

Customer Matrix et son système propriétaire de gestion de la relation client aident les organisations complexes à générer davantage d'opportunités de vente à partir de leur propre base de clientèle, et à générer rapidement plus de revenus. L'entreprise dispose déjà d'un ensemble de clients internationaux de premier plan à travers les États-Unis, l'Europe et l'Asie et poursuivra son expansion dans le secteur financier tout en explorant d'autres secteurs d'activité tels que celui des équipementiers. Customer Matrix est basée à New York, et son centre de R&D se trouve à Paris. La société a été fondée en 2013.

EnTouch Controls - 1,5 million de dollars d'investissement en février 2016

EnTouch Controls propose un système de gestion de l'énergie sans fil des bâtiments, plus particulièrement pour de petites et moyennes entreprises (PME) multisites. La société a bénéficié d'une certaine dynamique avec des déploiements réussis dans des milliers de sites ainsi que d'une liste croissante de clients et de partenaires locaux. La société a été fondée en 2008 et est basée près de Dallas, à Richardson (Texas).

FinalCAD - 4 millions d'euros d'investissement en juillet 2016

FinalCAD a développé une solution logicielle mobile pour mettre à disposition les techniques de modélisation des bâtiments sur les chantiers et aider l'industrie de la construction à adopter le numérique (contrôle de qualité, gestion des défauts, etc.), en ajoutant des niveaux de prévisions et d'analyses. Cette société française a été fondée en 2011 et compte déjà environ 600 chantiers actifs.

OpenDataSoft - 3,5 millions d'euros d'investissement en octobre 2016

OpenDataSoft a développé une solution SaaS (logiciel en tant que service) qui résout un problème clé pour les grandes organisations : collecter et partager des données. Sa base de clients comprend des administrations publiques et des entreprises privées ayant

besoin de partager une quantité croissante de données entre différents services ou avec des partenaires externes afin d'améliorer les opérations et/ou de multiplier les services. OpenDataSoft est une société française créée en 2011, qui compte ses clients en Europe et aux États-Unis.

ekWateur - 0,8 million d'euros d'investissement en novembre 2016

ekWateur est un distributeur français d'énergie alternative (électricité renouvelable et gaz naturel) qui fournit à ses clients de l'électricité verte dans un environnement collaboratif et innovant. Au cours des 12 derniers mois, ekWateur a su franchir tous les obstacles légaux et réglementaires nécessaires pour devenir distributeur d'énergie en France, mettre en place une organisation évolutive et attirer ses premiers clients avec un marketing différencié.

Identifier et partager les tendances et technologies émergentes

Aster est chaque jour en contact avec des *start-up*, ce qui lui donne une perspective unique sur les technologies émergentes, les besoins des clients et les nouveaux segments de marché. Ce travail est réparti sur 3 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 dans les pays, les activités et les services concernés ; et
- ◆ la publication d'analyses de marché qui sont présentées aux équipes de Schneider Electric. Cette année encore, plus de 20 sujets en relation avec les secteurs de l'énergie et de l'environnement ont été couverts et partagés au sein de Schneider Electric.

Les équipes d'Aster améliorent en permanence la plateforme Web dédiée qu'elles ont mise à la disposition de tous les employés de Schneider Electric, afin de leur offrir un accès encore plus facile à toutes 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 4 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 2 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 **Building** inclut les technologies basse tension, d'automatismes des bâtiments et les énergies renouvelables.
- ◆ Le périmètre de l'activité **Infrastructure** inclut les technologies moyenne tension et d'automatismes du réseau.
- ◆ Le périmètre de l'activité **Industry** inclut les technologies d'automatismes industriels, de commandes et capteurs.
- ◆ Le périmètre de l'activité **IT** inclut les technologies d'alimentation électrique et de refroidissement sensible 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 7 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 7 zones internationales (l'Amérique du Sud, l'Afrique, le Moyen-Orient, la Communauté des États indépendants (CEI), l'Inde, l'Asie du Sud-Est et le Pacifique). Chacune de ces régions est dotée d'un Président de zone autonome et de Présidents pays nommés pour superviser 4 activités dans leur pays respectif : *Industry*, *Infrastructure*, *Building* 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) ;

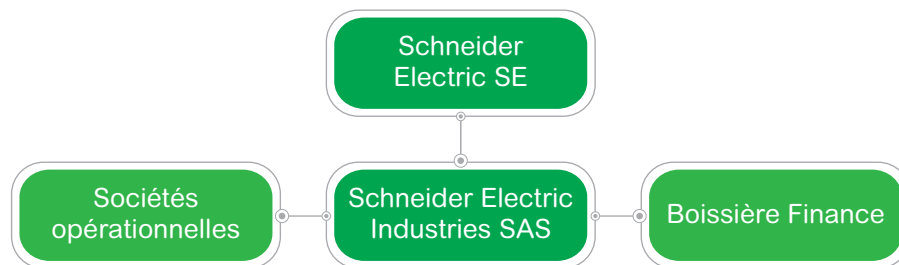
- ◆ **Globalisation** : les grandes fonctions de support qui ne sont pas spécifiques à un pays ou à une activité donné(e) ont été progressivement regroupées au niveau mondial afin

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. 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 210 usines et 95 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 à atteindre 4 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 Performance Schneider » (SPS), visant l'amélioration forte et continue de la qualité de service, de la productivité tout en intégrant nos exigences 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 réglementaires applicables en matière de respect de l'environnement. Un système d'évaluation continue de la conformité aux réglementations 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 avant que des réglementations ne nous y contraignent. Nos usines et centres logistiques de plus de 50 salariés sont certifiés ISO 14001 (environnement), et près de la moitié de ces sites a également obtenu la certification ISO 50001 (efficacité énergétique). Nous déployons un système de management intégré couvrant également la Qualité (ISO 9001) et la Santé Sécurité (OHSAS 18001). En 2016, Schneider Electric a poursuivi la mise en œuvre de ses stratégies Environnementale

et Santé Sécurité pour la période 2015-2020, en ciblant ses efforts sur une dizaine de chantiers prioritaires. Ceux-ci donnent une importance croissante, notamment, à l'éco-conception en rendant systématique et exhaustive, à nos efforts de réduction des émissions de CO₂, à nos ambitions d'économie circulaire pour nos offres comme pour les ressources utilisées, à nos objectifs d'efficacité énergétique toujours accrue. 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 CO₂, durée de vie et réparabilité, etc.). Nous intégrons les attentes des clients en matière de profil environnemental de nos produits, de transparence et d'accès à l'information, ou encore de gestion de la fin de vie de nos produits.

En matière de Santé Sécurité, divers programmes travaillent au renfort de la « Culture Sécurité » de chacun de nos sites et de chacun de nos collaborateurs, au travers notamment de « visites sécurité », de formations, de reconnaissance des pratiques adéquates. Nous conduisons des audits Santé-Sécurité de chacun de nos sites, pour évaluer tant les pratiques que les performances, la gouvernance que la culture. Des comités de pilotage mensuels et trimestriels ont lieu avec le *top management* de l'entreprise, pour rendre compte des progrès et prendre les décisions nécessaires à l'amélioration continue.

Ces programmes couvrent 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.

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 dupliquée 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 5 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

Depuis 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.).

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 8 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.

Actuellement, 9 initiatives sont menées pour continuer de transformer la chaîne logistique des fournisseurs jusqu'aux clients finaux, dans la période 2015 à 2020 :

- ◆ 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.

L'objectif est de faire en sorte que la chaîne logistique du Groupe devienne un élément positivement différenciant pour nos clients et, ce faisant, nous procure un avantage compétitif par rapport à nos concurrents.

La numérisation de la chaîne logistique

Depuis 2013, Schneider Electric a mis l'emphasis 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 2016, Gartner, leader en conseil et recherche sur les technologies de l'information, a classé la chaîne d'approvisionnement de Schneider Electric en 5^e position européenne et 18^e position mondiale, soit une progression respective de 5 places et 15 places en 1 année et un gain de 17 et 48 places respectivement sur 2 années.

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

6.3 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 orientées 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). Adhérent 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 Solutions, 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 41 % 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, aux 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 où opère Schneider Electric sont soumis à des transformations majeures. Cela inclut l'IdO et ses principaux accélérateurs de mobilité, le *cloud*, la détection omniprésente, le *Big Data* et les outils d'analyse. Les clients recherchent 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 *IT/OT*, 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 renforce 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 soient, 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.

En ce qui concerne la cyber-sécurité, un programme d'investissement spécifique a été lancé pour développer et déployer des technologies et des capacités de traitement à travers le cycle de développement. Les spécialistes actifs au sein des principales équipes/centres de développement participent à toutes les phases des activités de développement de R&D pour aider à concevoir des produits et des solutions plus intrinsèquement sécurisés. Une surveillance constante des menaces émergentes a été mise en place, en partenariat avec des sociétés spécialisées, et des processus spécifiques de gestion des failles et de réponse aux incidents ont été établis pour épauler les clients de solutions 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 8 400 ingénieurs en R&D, à la fois pour se renforcer dans des domaines d'expertise traditionnels et pour se développer dans de nouveaux domaines. Le recours à l'innovation ouverte moyennant un réseau mondial englobant universités, centres de recherche, partenaires et *start-up* complète l'ossature de Schneider Electric en matière de R&D. Chaque réseau surveille en permanence les technologies qui émergent et les tendances de la concurrence dans son domaine. Il décide du lancement de travaux de recherche dans l'optique de donner au Groupe une longueur d'avance sur ces tendances et s'assure de la mise à jour correspondante du vivier de talents au sein du réseau.

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

La stratégie du Groupe implique un renforcement de ses positions par le biais d'acquisitions, d'alliances stratégiques, de *joint-ventures* et de fusions. Les variations de périmètre de l'exercice 2016 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 5 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 2016, stable par rapport à l'exercice 2015. 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 *Building, Infrastructure, Industry* et *IT*.

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 les meilleurs talents et à impliquer ses effectifs pour qu'ils adhèrent à l'ambition du Groupe pour 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. Toutefois, sa réussite future dépend en partie de la capacité du Groupe à attirer, recruter, intégrer et fidéliser les collaborateurs les plus qualifiés, notamment dans le domaine des solutions technologiques et d'efficacité énergétique. Cette capacité ne peut découler que d'une solide stratégie du Personnel 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 du Personnel du Groupe est fortement ancrée dans sa vision intitulée *Leadership* et Culture 2020, gage d'unité en matière de direction et de collaboration, et source d'une nouvelle relation entre les employés et la société. La pierre angulaire de cette ambition est l'expérience vécue par l'employé tout au long de sa carrière chez Schneider Electric, de son embauche à son départ. La stratégie du Personnel vise à créer une culture qui soit un facteur de différenciation pour ses clients : centrée sur la vitesse, le service à la clientèle et la capacité à nouer des relations commerciales. Ceci grâce à l'accent mis sur l'apprentissage, l'ouverture, la transparence et l'inclusivité.

Dans ce cadre, 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. L'ensemble de notre stratégie du Personnel définit les transformations que nous voulons accomplir, l'une d'entre elles consistant à augmenter notre diversité et à créer une culture inclusive. Cela nous semble nécessaire si nous voulons continuer à répondre aux attentes de nos clients par l'innovation permanente. Notre organisation sous forme multipolaire, avec des dirigeants présents sur chaque continent, a été imaginée pour favoriser la multiplication des talents dans chaque région du monde.

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. Ceci, plus les réorganisations de la société, a souligné l'importance et la nécessité d'offrir des chances égales à tous, partout dans le monde. Les efforts en matière de diversité et d'inclusion à tous les niveaux de l'organisation jouent par conséquent un rôle essentiel dans la création d'une identité commune à Schneider Electric. Pour réaliser cette ambition, le Groupe a lancé une politique globale de la diversité et de l'inclusion en 2014 et, en 2015, il a rejoint le mouvement HeForShe des femmes des Nations unies dans le cadre de son engagement en faveur de la diversité des sexes.

Pour favoriser l'innovation au sein de sa main-d'œuvre et la compréhension du fait que tous les employés sont considérés comme des « Talents », le Groupe encourage son personnel à prendre en charge la gestion de ses performances et de ses plans de carrière. L'aspiration au talent du Groupe donne aux gestionnaires une meilleure visibilité pour planifier à long terme le développement de carrière et la succession des rôles essentiels dans l'organisation, tout en accélérant le développement des hauts potentiels. 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 et

pour que le Groupe profite de la circulation des talents. Au niveau des employés, nous voulons que nos salariés prennent en charge leur développement et la croissance de Schneider Electric et à cet effet, ils ont accès à un système de gestion des talents et des possibilités de développement.

Chez Schneider Electric, nous immergeons nos employés dans une culture de l'apprentissage dès l'embauche. C'est une culture dans laquelle tout le monde apprend constamment et acquiert de nouvelles capacités. Notre objectif est de cultiver les individus qui sont reconnus comme les meilleurs professionnels dans leur secteur. Avantage concurrentiel, notre culture de l'apprentissage permet à tous les membres de l'entreprise de se développer de manière proactive tout en misant sur des solutions numériques haute technologie pour accélérer leur accès à la connaissance à tous les niveaux de l'organisation. En fin de compte, les employés comprennent que l'apprentissage et l'enseignement sont de la responsabilité de chacun.

La main-d'œuvre de Schneider Electric est reconnue comme une équipe mondiale performante qui prend du plaisir à développer l'activité de la société et à battre la concurrence. Le Groupe entretient un environnement où les employés bénéficient d'une rétroaction, d'une reconnaissance et d'un coaching continu. Notre culture se distingue par sa vitesse et son agilité, et est alimentée par une organisation efficace et simplifiée. Nos dirigeants habilités bénéficient de l'appui d'une *Leadership Academy* dynamique et acquièrent des compétences pour évaluer et différencier convenablement, renforçant ainsi la façon dont nous gérons les performances.

Pour Schneider Electric, le bien-être génère la performance et la performance génère le bien-être. C'est pourquoi l'entreprise a lancé en 2015 un programme de transformation à l'échelle de l'entreprise en faveur du bien-être avec l'ambition de construire une société où nos salariés tirent le maximum de leur énergie. Conscients que le bien-être est une responsabilité conjointe entre le Groupe, ses dirigeants et ses employés, nous avons mis en œuvre des actions ciblées dans le cadre d'une vision globale qui aborde les domaines physique, social, mental et émotionnel. Par conséquent, nous créons un environnement de travail sûr, sécurisé, sain, productif et plaisant.

Désireux d'obtenir l'adhésion de ses salariés, le Groupe a régulièrement mené ces dernières années des enquêtes semestrielles à l'échelle du Groupe sur l'engagement des collaborateurs auprès des cols bleus et blancs. Être à l'écoute de nos salariés et agir en fonction des remontées qu'ils nous fournissent constituent un axe fondateur de notre stratégie et de nos actions RH.

Ces efforts en matière d'engagement des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre d'initiatives menées en termes de stratégie de marque en tant qu'employeur ; la proposition de valeur d'employeur (EVP) du Groupe permet aux professionnels et dirigeants des RH de devenir des chasseurs de talents, tout en créant une « cartographie des talents » et un pipeline externe proactif. En se rapprochant activement de collaborateurs prospectifs par le biais des plateformes de réseaux sociaux et dans le cadre d'événements visant des groupes cibles, le Groupe 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.

Comme en 2015, aucune opération significative de rappel de produits n'a été initiée en 2016.

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 452 millions d'euros au 31 décembre 2016 (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 nombreuses 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, ISO 14001, OHSAS 18001, au niveau global. Un système de management intégré (*Integrated Management System*) est déployé, il regroupe pour plus d'efficacité ces 3 systèmes de management. Par ailleurs, d'ores et déjà plus de 90 sites ont adopté un système de management de l'énergie ISO 50001. 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 340 millions d'euros au 31 décembre 2016. 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.

À titre d'illustration :

Le 1^{er} avril 2016, Schneider Electric UK a fait l'objet de poursuites par l'Agence de l'environnement devant le Tribunal de Basildon et a été condamné à une amende d'environ 26 000 euros en lien avec un incident environnemental remontant à 2013. L'incident, qui a eu lieu le 10 juin 2013, et la plainte résultante sont liés à un rejet non contrôlé de 15,38 kg de gaz hexafluorure de soufre (SF₆) qui s'est produit lors de l'installation d'un dispositif de commutation à isolation gazeuse sur le projet London Gateway.

Dans le cadre d'un accord avec le ministère de la Justice des États-Unis, l'EPA et le Département de protection de l'environnement de Pennsylvanie, Schneider Electric USA, en tant que propriétaire actuel du terrain, a accepté de payer une amende de 6,8 millions de dollars US à la suite de défaillances présumées entre 2008 et 2012 dans l'exploitation d'un système de « pompage et traitement » des eaux souterraines installé sur le Rodale Manufacturing Superfund Site (Emmaus, État de Pennsylvanie) aux États-Unis, ayant entraîné des émissions incontrôlées de polluants atmosphériques au cours

des opérations de nettoyage sur ce site en raison de pollutions industrielles remontant à 1930. L'installation a été acquise par Square D Company en 1975 puis par le groupe Schneider Electric en 1991.

Schneider Electric USA a traité le problème en 2013 en remplaçant le système de traitement des eaux souterraines qui fonctionne maintenant à la satisfaction des autorités de protection de l'environnement.

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), sur site et dans le *cloud*, indispensables à la bonne conduite de ses processus commerciaux et industriels. Une défaillance (matérielle ou logicielle) de l'un de ces systèmes ou de l'un de ces prestataires, des erreurs humaines ou encore des virus informatiques pourraient influencer sur la qualité de service du Groupe.

Le Groupe étudie régulièrement des solutions alternatives afin de se prémunir contre ce type de risque et a mis au point des programmes de secours et des solutions alternatives 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, aux États-Unis et dans d'autres pays.

Outre le déploiement de systèmes d'ERP, le Groupe développe diverses applications destinées à améliorer l'efficacité commerciale, celle de ses salariés et celle 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 2016, 91 % 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 22 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 2016.

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 12 mois 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 2016 figurant au chapitre 5.

En 2016, le chiffre d'affaires réalisé dans des devises étrangères s'élève à 19,3 milliards d'euros environ, dont 6,6 milliards en dollars américains et 2,8 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 48 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 2016.

En 2016, les achats de matières premières se sont élevés à environ 1,6 milliard d'euros, dont environ 700 millions d'euros d'achats de métaux non ferreux et précieux sur lesquels environ 43 % 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 2016, les positions de couverture du Groupe sur ces transactions portaient sur un nominal de 159 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 2016, le montant de la trésorerie disponible est de 2,8 milliards d'euros ; le Groupe dispose de 2,7 milliards d'euros de lignes confirmées non utilisées, dont 2,6 milliards à maturité au-delà de décembre 2017.

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 (perspective négative) 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 2016, il n'existe aucun engagement de respect de ratios financiers 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, le Groupe pourrait être contraint 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 2016, le montant des emprunts incluant ce type de clause s'élève à 4,9 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, 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.

Les produits Schneider Electric sont également soumis à de multiples contrôles et règlements en matière de qualité et de sécurité, et sont régis par les normes nationales et supranationales. La plupart de nos produits sont conformes aux normes mondialement reconnues de la Commission électrotechnique internationale (CEI), ainsi qu'aux règles applicables dans l'Union européenne, et en particulier les règles 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 politique et de procédures en matière de respect du droit de la concurrence 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 rentabilité 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. section 1.7 « 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 faïtière du Groupe, sur ses filiales belges Cofibel et Cofimines, la justice belge avait initié des poursuites à l'encontre notamment d'anciens dirigeants et cadres du Groupe pour des faits liés à la gestion par l'ex-groupe Empain-Schneider de ses filiales belges et notamment du sous-groupe Tramico. Le tribunal correctionnel de Bruxelles a rendu un jugement dans cette affaire fin mars 2006. Il a retenu la responsabilité de certains de ces dirigeants pour une partie seulement des infractions incriminées et n'a déclaré recevable qu'une partie des constitutions de parties civiles. Schneider Electric et ses filiales belges Cofibel et Cofimines ont également été déclarées civilement responsables des actes

de tels dirigeants dont la responsabilité se trouve engagée. Ces dernières invoquent un préjudice de 5,3 millions d'euros au titre d'une gestion ayant conduit à une dévalorisation ou une sous-évaluation des actifs présentés dans les prospectus d'offres et de 4,9 millions d'euros pour des opérations réalisées par la société PB Finance, société dans laquelle Cofibel et Cofimines avaient alors une participation minoritaire. Dans son jugement, le tribunal a également désigné un expert pour évaluer l'éventuel préjudice des seules parties civiles déclarées recevables. L'expert désigné a déposé son rapport en 2008. Les inculpés et les sociétés déclarées civilement responsables contestent en totalité les montants retenus par l'expert judiciaire sur la base notamment d'une contre-expertise

réalisée par le cabinet Deloitte. 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. Un accord transactionnel a été conclu avec un groupe de parties civiles, et un autre groupe a interjeté appel sur (i) des parties du jugement de mars 2006 et (ii) un jugement rendu en 2011 par le tribunal de première instance remettant en cause la recevabilité d'un certain nombre de chefs d'accusation des parties civiles. Les plaidoiries ont eu lieu en septembre 2016 et une décision est attendue en mars 2017.

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 concernait un contentieux en France avec la SNCF devant la juridiction administrative. Cependant, le Groupe a discuté de la question avec la SNCF et le différend a été réglé à l'amiable en 2016, sans frais pour Schneider Electric au-delà de ses propres frais de justice.

À la suite d'une décision rendue par la Commission Européenne le 24 janvier 2007, concernant le dossier des GIS dans le secteur de la haute tension, la société britannique Power Networks (LPN - anciennement EDF Energy UK) présentait le 21 mai 2010, devant la Haute Cour de Londres, en Angleterre, une réclamation contre les mêmes sociétés impliquées, dont Schneider Electric, pour des dommages d'un montant de 15 millions de livres sterling. Alors que cette action n'a pas connu de développement judiciaire significatif en 2015, les défendeurs (y compris Schneider Electric SE) ont mené des discussions avec LPN et le différend a été réglé à l'amiable en 2016, sans frais pour Schneider Electric au-delà de ses propres frais de justice.

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 mis en examen par la justice française dans le courant de l'année 2010. Des contrats passés avec des clients publics irakiens entre 2000 et 2004 auraient été surchargés au profit du gouvernement Irakien pour un montant total d'environ 450 000 dollars américains. En 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 devrait être rejugée par la Cour d'appel de Paris d'ici la fin du mois de janvier 2018.

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 rentabilité. À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

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 Sécurité du Groupe ;
- ◆ réalisation d'études de danger et de vulnérabilité, gestion de la sécurité des personnes et des biens ;

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

Responsabilité Civile

Le programme d'assurance de 3 ans mis en place au 1^{er} janvier 2015 s'est poursuivi en 2016. 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

Un nouveau programme d'assurance a été mis en place au 1^{er} juillet 2016 pour une durée de 3 ans. Il s'agit d'un contrat de type « tous risques sauf » couvrant les événements susceptibles d'affecter les biens de Schneider Electric (notamment incendie, explosion, catastrophes naturelles, bris de machines) ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à ces risques. La limite contractuelle d'indemnité a été portée à 500 millions d'euros par événement. Les sous-limites de garantie pour les événements naturels ont également été augmentées.

Les actifs sont assurés en valeur à neuf.

Transport

Le programme d'assurance des marchandises transportées renouvelé au 1^{er} janvier 2014 s'est poursuivi en 2016. 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 2016.

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.

Autoassurance

Afin d'optimiser ses coûts, Schneider Electric autoassure certains risques de fréquence et de faible amplitude au travers de 2 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 autoassurée n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

Montant des primes

Le coût (TTC) des principaux programmes d'assurance globaux du Groupe s'est élevé en 2016 à environ 24,6 millions d'euros hors lignes captivées.



Développement durable

2

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie	50	4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs	86
1.1 Une matrice de matérialité pour prioriser les actions	51	4.1 En bref	86
1.2 Le baromètre Planète & Société, une mesure régulière et objective des actions du Groupe	52	4.2 Santé et sécurité des collaborateurs	87
1.3 Un dialogue ouvert avec les parties prenantes	54	4.3 Engagement des collaborateurs et attraction des talents	89
1.4 Une gouvernance développement durable intégrée et transverse	58	4.4 Développement des talents et des compétences	91
1.5 Des référentiels externes et internes pour un cadre solide	59	4.5 Diversité et inclusion	94
1.6 Notations et récompenses	62	4.6 Rémunération et avantages sociaux	96
		4.7 Dialogue et relations sociales	98
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique	63	5. Schneider Electric, entreprise citoyenne	100
2.1 En bref	63	5.1 Programme d'Accès à l'énergie	100
2.2 Des produits et solutions intelligents de gestion de l'énergie pour contribuer à la lutte contre le changement climatique	65	5.2 Fondation Schneider Electric	105
2.3 Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	67	5.3 Ancrage territorial et impact sur le développement économique et social	109
2.4 Éthique et Responsabilité	69	6. Méthodologie et audit des indicateurs	111
2.5 Contrôle de la lutte anti-corruption	72	6.1 Éléments de méthodologie sur les indicateurs publiés	111
2.6 Droits de l'homme	73	6.2 Concordance des indicateurs avec l'article 225 de la loi Grenelle 2	115
		6.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	117
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale	74	7. Indicateurs	119
3.1 En bref	74	7.1 Indicateurs environnementaux	119
3.2 Réduction des émissions de CO ₂	76	7.2 Indicateurs sociaux	122
3.3 Éco-conception	80	7.3 Indicateurs sociétaux	130
3.4 Éco-production	82		
3.5 Économie circulaire	84		

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie

Une stratégie au service des technologies de la transition énergétique

Schneider Electric, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes, met à contribution son expertise et ses solutions pour garantir à ses clients une énergie sûre, fiable, efficace, durable et connectée. Le Groupe propose une offre intégrée de technologies et de solutions de pointe adaptées aux besoins de ses clients, favorisant la transition vers une énergie plus électrique, digitalisée, décarbonée et décentralisée. Sa mission contribue à relever le défi énergétique dans son écosystème — maintenir le réchauffement climatique sous les 2 °C critiques — tout en atteignant une meilleure efficacité opérationnelle.

Agir pour le climat pour une croissance durable

En 2016, Schneider Electric est l'une des 193 entreprises à obtenir une place dans la liste *The Climate A* parmi toutes celles participant au programme du CDP et la seule entreprise de son industrie à obtenir la note A pour la 6^e année consécutive. C'est un encouragement fort pour Schneider Electric à poursuivre sa stratégie d'innovation à tous les niveaux pour le développement durable. Le Groupe est engagé à fournir des solutions innovantes pour résoudre le paradoxe énergétique : trouver un juste équilibre entre la nécessité de réduire l'empreinte carbone de notre planète et le droit inaliénable de chacun de disposer d'une énergie de qualité. Chez Schneider Electric, le lien entre développement durable et performance de l'entreprise est concret.

L'accès à l'énergie est un droit humain fondamental. Schneider Electric développe des modèles économiques inclusifs et crée des solutions pour fournir une énergie fiable, sûre, efficace et durable aux 1,2 milliard de personnes — 1 personne sur 6 dans le monde — qui n'ont pas accès à l'électricité. Le Groupe contribue également à la lutte contre la précarité énergétique dans les économies matures.

À la veille de la COP21, Schneider Electric a présenté 10 engagements en faveur du développement durable. L'objectif est de réduire les émissions du Groupe sur les 3 périmètres au sens du *GHG Protocol*⁽¹⁾ et de développer de nouvelles technologies pour l'efficacité énergétique afin que Schneider Electric et son écosystème présentent un bilan carbone neutre d'ici 2030. À l'occasion de la COP22, Jean-Pascal Tricoire a signé pour Schneider Electric l'initiative *Science-based targets* qui vise à fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) en ligne avec l'effort mondial de limiter le réchauffement à 2 °C. Sur ses périmètres 1 et 2, le Groupe a d'ores et déjà défini l'objectif de réduire de 53 % ses émissions de CO₂ en valeur absolue d'ici à 2050 par rapport à 2015. Les 10 engagements de Schneider Electric vers la neutralité carbone d'ici 2030 sont :

1. quantifier l'impact carbone de 100 % des grands projets clients (2015-2017) ;

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™* (2015-2017) ;
3. éviter l'émission de 120 000 tonnes de CO₂ en mettant en place des services de « fin de vie » des produits conformes aux principes de l'économie circulaire (2015-2017) ;
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 (2015-2025) ;
5. mettre en œuvre des initiatives de stockage d'énergie pour développer les énergies renouvelables et les *microgrids* (2015 et au-delà) ;
6. proposer des alternatives à l'utilisation du gaz SF₆ d'ici 5 ans (2015-2020) et ne plus utiliser le gaz SF₆ dans les produits Schneider Electric d'ici 10 ans (2015-2025) ;
7. réduire l'intensité énergétique de Schneider Electric de 3,5 % par an (2015 et au-delà) ;
8. réduire les émissions de CO₂ de Schneider Electric dues aux transports de 3,5 % par an (2015 et au-delà) ;
9. investir 10 milliards d'euros dans l'innovation et la R&D pour le développement durable au cours des 10 prochaines années (2015-2025) ;
10. émettre une obligation « climat » pour financer la R&D bas carbone pour l'ensemble des activités de Schneider Electric (émise fin 2015).

Opportunités et risques liés aux effets du changement climatique

Schneider Electric occupe une position stratégique pour capitaliser sur les défis actuels en matière d'énergie et de changement climatique, tandis que les risques associés sont faibles et contrôlés. La réponse de Schneider Electric est de réduire son propre impact et d'offrir des produits, des services et des solutions qui aident ses clients à réduire leur consommation d'énergie et leurs émissions de CO₂. Les solutions proposées par Schneider Electric sont directement liées aux activités d'atténuation, d'adaptation et de résilience au changement climatique.

Le Groupe évalue régulièrement les opportunités et les risques directs et indirects liés aux enjeux de l'énergie, à la réduction des émissions de carbone et à l'adaptation au changement climatique. Ceux-ci comprennent notamment l'efficacité des ressources, la réputation, la croissance économique, la démographie, l'industrialisation, l'urbanisation, l'évolution du comportement des consommateurs, les changements des conditions climatiques, les évolutions réglementaires, l'accès à l'énergie et la précarité énergétique.

(1) Le Greenhouse Gas Protocol (*GHG Protocol*) est l'outil de comptabilisation des émissions d'équivalent CO₂ le plus répandu dans le monde. Le périmètre 1 correspond aux émissions de gaz à effet de serre provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise. Le périmètre 2 correspond aux émissions provenant de la génération d'électricité consommée par l'entreprise. Le périmètre 3 correspond à toutes les autres émissions indirectes de l'entreprise provenant de sources qu'elle ne détient ou ne contrôle pas (transport, utilisation de produits et services, etc.).

Tous sont reflétés dans le baromètre Planète & Société et dans les indicateurs qui mesurent la performance de l'entreprise face au changement climatique, ainsi que dans ses offres telles que :

- ◆ les technologies et solutions pour les *smart districts* et pour les *smart grids* ;
- ◆ les systèmes intelligents de gestion de l'énergie rassemblés sur notre plateforme EcoStruxure™ ;

- ◆ les offres d'efficacité énergétique qui réduisent l'empreinte carbone ;
- ◆ les offres de gestion des énergies renouvelables ;
- ◆ les solutions d'accès à une énergie fiable, abordable et propre pour les personnes défavorisées.

1.1 Une matrice de matérialité pour prioriser les actions

Analyse de matérialité

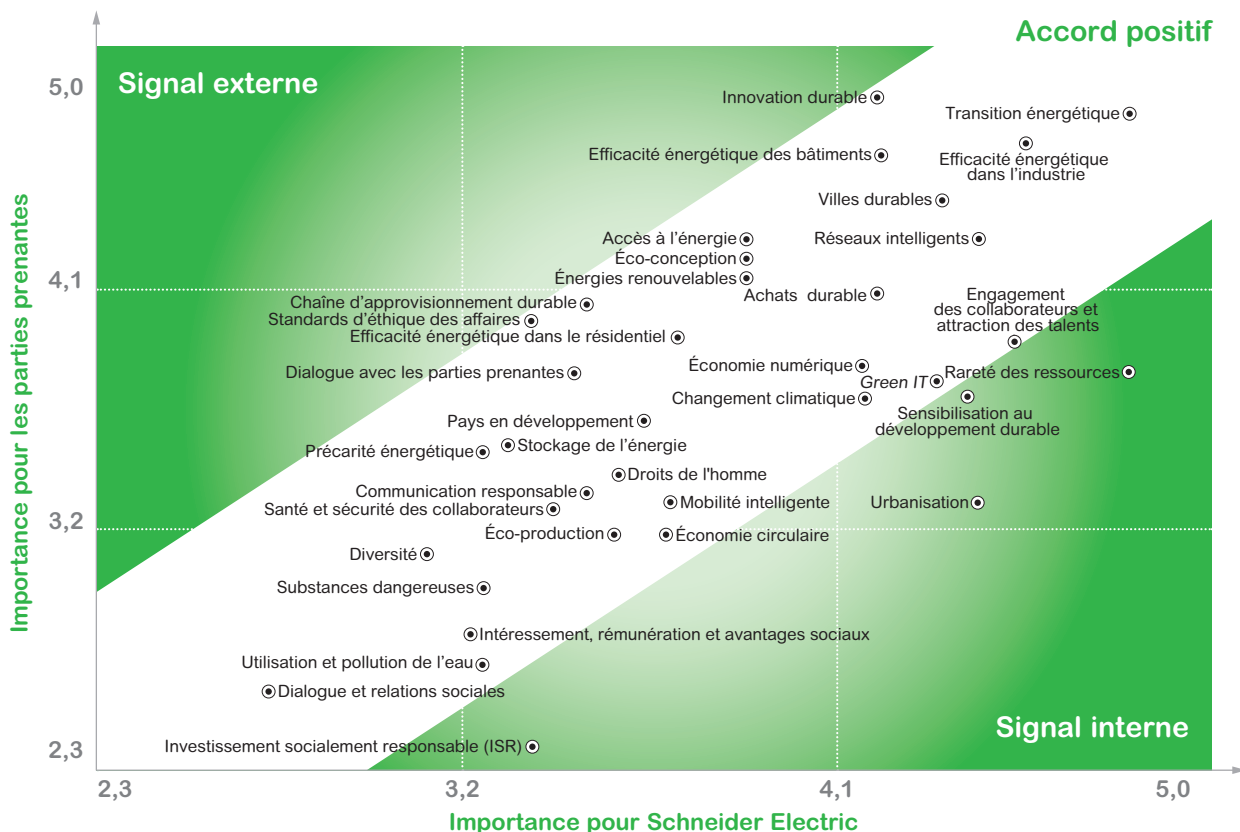
En 2013, Schneider Electric a conduit une analyse de matérialité ⁽¹⁾ en interrogeant des parties prenantes externes (clients, médias, distributeurs, organisations internationales, experts, etc.), ainsi que des Directeurs et responsables au sein du Groupe (Environnement, Opérations Industrielles, Finance, 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 3 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	Résultats 2016	Objectif 12/2017	
Note globale (sur 10)		3,00	6,33	8,48	9/10	
 PLANET	CLIMAT	10 % d'économies d'énergie	-	4,5 %	7,1 % ▲	10 %
		10 % d'économies de CO ₂ dans les transports	-	8,4 %	11,2 % ▲	10 %
	ÉCONOMIE CIRCULAIRE	Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	34	64	99 ▲	100
		100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	-	13,3 %	81,6 % ▲	100 %
 PROFIT	CLIMAT + DÉVELOPPEMENT (offres durables)	75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisé avec le label Green Premium™	60,5 %	67,1 %	74,8 % ▲	75 %
		100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de l'impact CO ₂	-	- *	16 % ▲	100 %
		120 000 tonnes de CO ₂ évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	-	44 777	101 508 ▲	120 000
		x5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'Énergie pour promouvoir le développement **	-	x 2,07	x 2,1 ▲	x 5
	ETHIQUE	100 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	48 %	64,7 %	82,3 % ▲	100 %
		Toutes nos entités passent avec succès notre évaluation interne d'Éthique et Responsabilité	-	88 %	93,4 % ▲	100 %
 PEOPLE	SANTÉ & ÉQUITÉ	30 % de réduction du Medical Incident Rate (MIR)	-	17 %	33 % ▲	30 %
		Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	79 %	85,6 %	92 % ▲	85 %
		64 % affichés par notre Employee Engagement Index	61 %	61 %	64 % ▲	64 %
		85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	-	57 %	75 % ▲	85 %
	DÉVELOPPEMENT	150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	73 339	102 884	123 839 ▲	150 000
		1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers **	460	878	1 065 ▲	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 2016 audités.

* Cet indicateur est suivi à partir de 2016.

** Un changement méthodologique a été opéré au T4 2016, voir note pages 113 et 114.

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 3 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. 55) 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 4 membres du Comité Exécutif : Stratégie, Ressources Humaines, Opérations Industrielles et Marketing.

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 2 à 3 fois par an.

Voir également les **critères du baromètre Planète & Société dans la rémunération variable page 97**.

Le tableau présenté ci-dessus montre la performance de développement durable de Schneider Electric en 2016. Au lancement du baromètre le 1^{er} janvier 2015, la note globale était de 3,00/10. À fin 2016, elle a dépassé son objectif de 7,5/10 et atteint 8,48/10.

Communication des résultats du baromètre Planète & Société

Le baromètre Planète & Société est diffusé *via* les principaux 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. 55) 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.

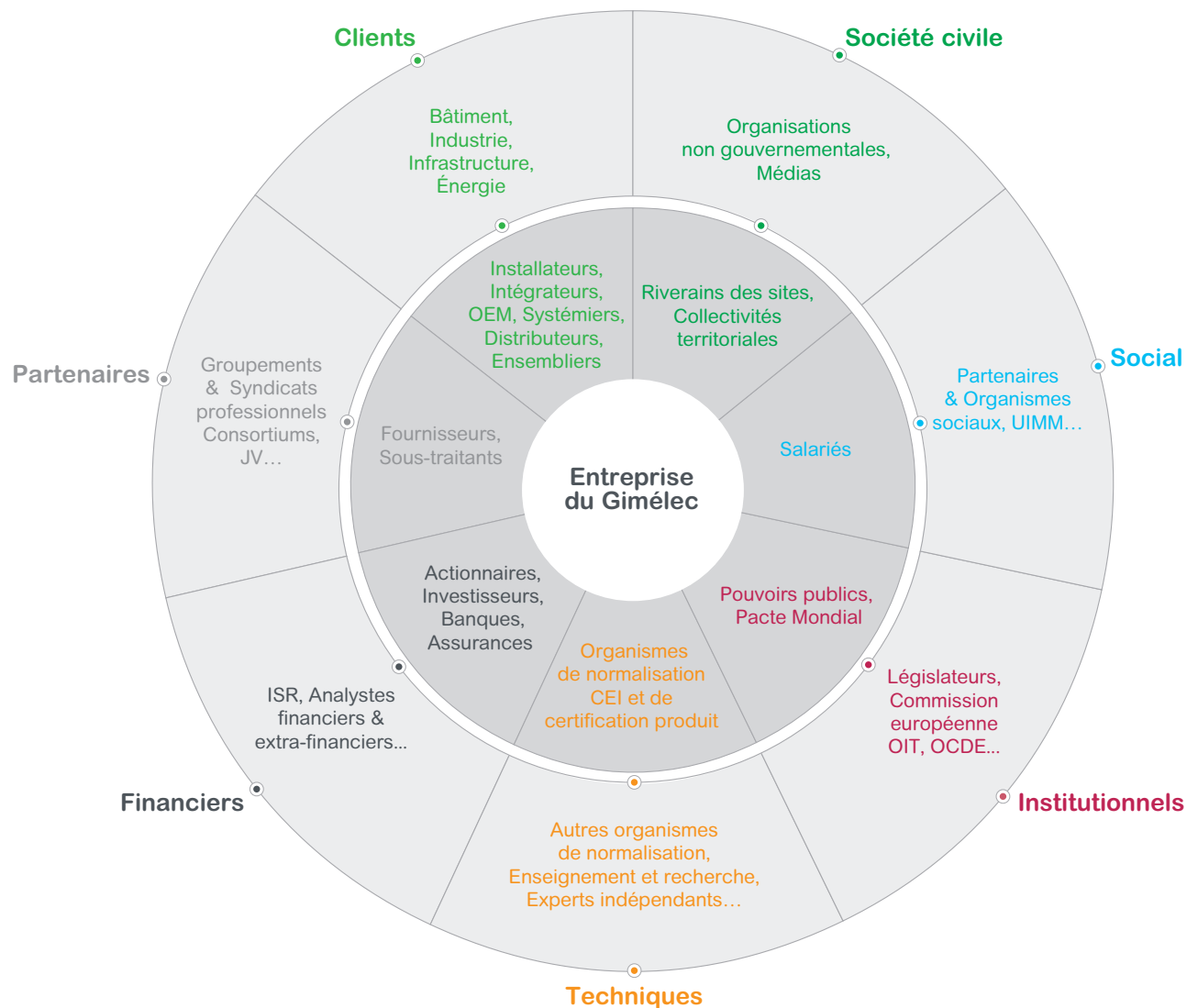
La publication des objectifs et des résultats trimestriels est une manière pour Schneider Electric de s'engager auprès de ses parties prenantes internes et externes sur des objectifs, de communiquer publiquement ses enjeux de développement durable à travers la sélection des indicateurs, et de partager 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 et ses opportunités 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 3 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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Enquêtes semestrielles de satisfaction des collaborateurs ◆ Dialogue social avec les organes de représentation du personnel ◆ <i>Webradios</i> développement durable 	Ressources Humaines, Développement Durable
Techniques	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 <i>ecopassport</i> 	R&D, Activités, Environnement
Institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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*, 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 2016, 5 000 *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.

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	Engagements
Gouvernance durable	<p>International : <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD), Pacte Mondial des Nations unies, Chambre de commerce international (Commission environnement).</p> <p>France : membre du conseil d'administration de l'Orse (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises). Depuis 2013, Jean-Pascal Tricoire est Président du Global Compact France.</p>
Énergie/Efficacité énergétique	<p>International : <i>Alliance to Save Energy</i> (Efficacité énergétique), <i>Clinton Climate Initiative</i> (Bâtiments), <i>Green Grid</i> (Technologie de l'information), <i>The 2°C Challenge Communiqué</i> (<i>Corporate Leaders Group</i>), <i>eu.bac</i> (<i>the European association for building automation and controls</i> – efficacité énergétique des bâtiments), <i>Caring for climate</i> (Pacte Mondial).</p> <p>France : EpE (Entreprises pour l'environnement), Conseil national de la transition énergétique, signataire de la Charte Plan bâtiment durable, <i>Shift project</i>, 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.</p>
Smart grids	<p><i>Research Triangle Cleantech Cluster</i> (Raleigh, Caroline du Nord), <i>Grid Edge Executive Council</i> (Greentech Media), <i>Fort Collins Cleantech Cluster</i> (Colorado), <i>Tenerrdis Energy Cluster</i> (France), <i>OpenADR Alliance</i>, <i>Smart Energy Demand Coalition</i> (SEDC), <i>Peak Load Management Alliance</i>, <i>North American Electric Reliability Council</i> (NERC) <i>Functional Model Demand Response Advisory Team</i>, <i>NEMA Smart Grid Council</i>, <i>IEEE (T&D and Power and Electronics Society)</i>, <i>Association of Energy Service Professionals</i> (AESP), <i>Association for an Energy Efficient Economy</i> (AEEE), <i>Pacific Northwest Demand Response Program</i>, groupe de travail <i>Smart grid</i> du Capiel (Association européenne des constructeurs d'équipements électriques basse tension), groupe de travail Infrastructure d'Orgalime, <i>Electric Drive Transportation Association</i> (EDTA), <i>Bay Area Climate Collaborative</i> (SF Bay), <i>NEMA Distribution Automation Section 8DA</i>, groupe de travail <i>Smart grid</i> de <i>T&D Europe</i> (<i>European Association of the Electricity Transmission and Distribution Equipment and Services Industry</i>), <i>European Smart grid task force</i> de la Commission européenne.</p>
Smart cities	<p>International : <i>European Innovation Partnership for Smart Cities and Communities</i>, <i>Urban Infrastructure Initiative</i> menée par le WBCSD.</p> <p>France : groupe de travail <i>Smart cities</i> de l'AFEP (Association française des entreprises privées).</p>
Accès à l'énergie	<p>International : cosignataire d'un livre blanc pour le WBCSD (<i>World Business Council for Sustainable Development</i>) sur les solutions <i>business</i> permettant l'accès à l'énergie pour tous, première publication importante de l'initiative Accès à l'énergie du WBCSD, copilote du groupe <i>Low carbon electrification in remote areas</i>, <i>Sustainable Energy for all</i> (Nations unies), Club ER, <i>Alliance for rural electrification</i>.</p> <p>France : partenaire de la Chaire Social Business/Entreprise et Pauvreté de HEC.</p>
Diversité	<p>International : signataire des <i>Women's Empowerment Principles</i> (WEP) des Nations unies.</p> <p>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.</p>
Politique sociale	Observatoire social international.
Éducation	<p>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.</p> <p>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.</p>
Éthique	<p>International : <i>Transparency International</i>.</p> <p>France : Cercle éthique des affaires, Club Droits Humains du Global Compact France, Entreprises pour les droits de l'homme (EDH).</p>
Biodiversité	Livelihoods : fonds de compensation carbone au service de la biodiversité et des communautés rurales.

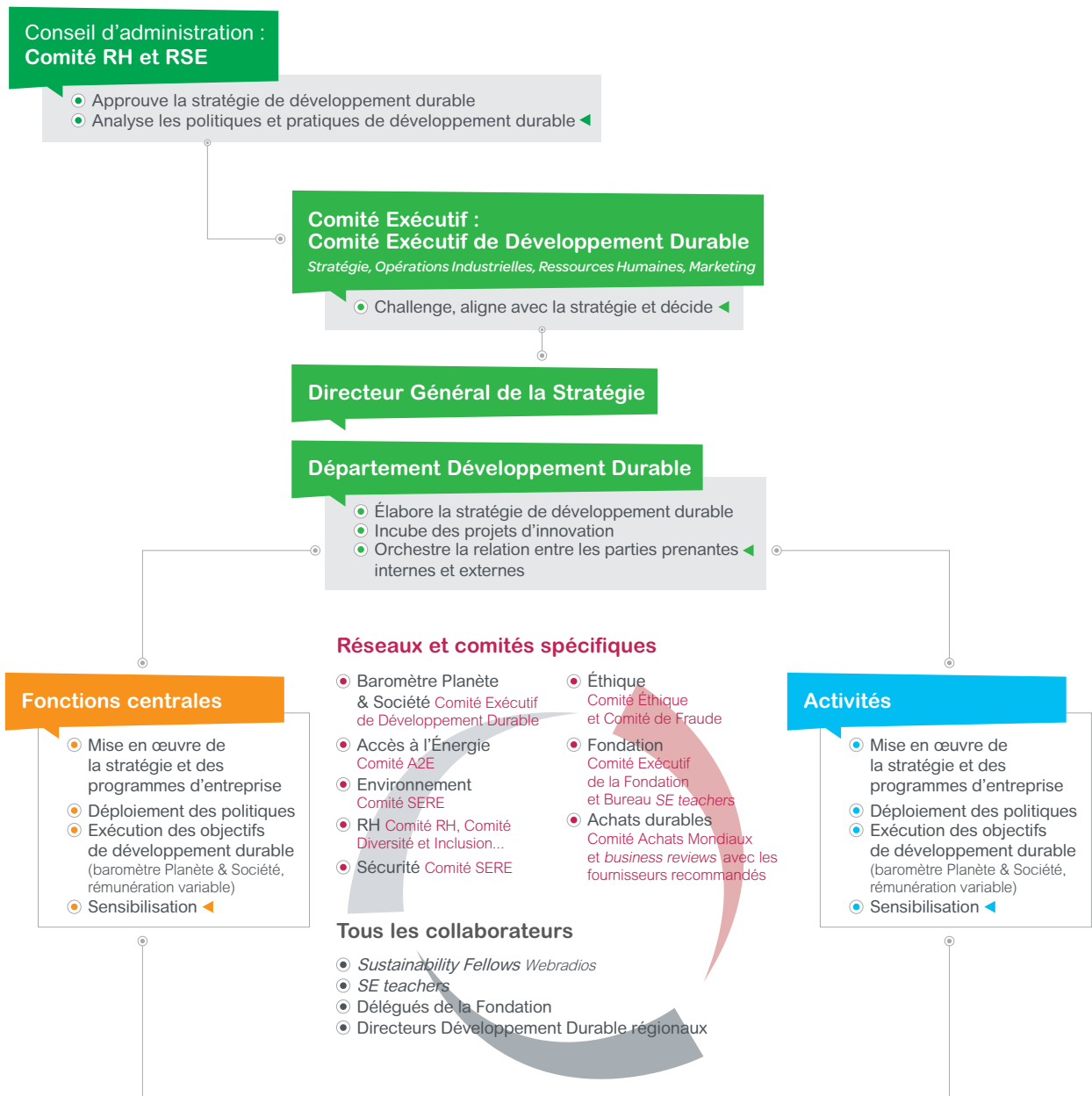
Thème	Engagements
Mécénat	<p>International : membre de l'IAVE (<i>International Association for Volunteer Effort</i>), plus de 70 ONG soutenues par an dans plus de 35 pays, partenaire d'Ashoka pour le développement de l'entrepreneuriat social notamment en Europe.</p> <p>France : soutien actif de l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, membre du réseau européen Ceres) et de l'IMS-Entreprendre pour la cité.</p>
Normalisation	<p>Avec plus de 500 experts participant activement dans les organismes de normalisation internationaux et nationaux, Schneider Electric contribue en particulier d'une manière décisive à l'élaboration et la diffusion des normes permettant de garantir la fiabilité des installations et équipements électriques et la transparence des allégations environnementales. Il assure notamment la présidence du Comité électrotechnique français ; il est membre fondateur des organisations internationale (IEC - Commission électrotechnique internationale) et européenne (Cenelec - Comité européen de normalisation électrotechnique) ; très engagé dans ces deux organisations, aux niveaux gouvernance et technique, il participe notamment activement à la normalisation des <i>smart grids</i>, en particulier dans le domaine de l'automatisation des entreprises de production et de distribution d'électricité (<i>Power Utility Automation</i>) pour lesquels il pilote la définition des normes et la feuille de route de normalisation au sein du groupe de coordination des <i>smart grids</i> européens, ainsi que le groupe de normalisation des interfaces entre les <i>smart buildings</i> et les <i>smart grids</i> ; et le Comité français de normalisation environnementale. Il est notamment membre du <i>Council Board</i> et du <i>Conformity Assessment Board</i> de l'IEC. Il assure la présidence du groupe de coordination <i>Smart Energy Grid</i> du CEN-CENELEC-ETSI (Comité européen de normalisation - Comité européen de normalisation électrotechnique - Institut européen des normes de télécommunications), chargé d'assurer la disponibilité d'un ensemble approprié de normes pour le déploiement des réseaux intelligents en Europe. CEN-CENELEC-ETSI sont les trois organismes officiels européens de normalisation. Dans le cadre du package Économie Circulaire de la Commission européenne, les organismes CEN-CENELEC-ETSI vont développer d'ici 2019 un ensemble de normes couvrant la réparabilité, la réutilisation, le recyclage, la remise à neuf, etc., des produits entrant dans le champ de la directive Éco-conception. Schneider Electric a nommé des experts dans chacun des groupes de travail. Il préside quelques comités techniques à l'ISO (<i>International Standardization Organization</i>).</p> <p>Il préside également 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.</p> <p>Depuis février 2007, Schneider Electric représente la France au Comité consultatif sur les aspects environnementaux de l'IEC (ACEA – <i>Advisory Committee for Environmental Aspects</i>). L'ACEA a pour mission de conseiller et de coordonner les travaux de l'IEC sur les problèmes relatifs à l'environnement. Le Groupe participe également au Comité consultatif de l'IEC sur l'efficacité énergétique (ACEE - <i>Advisory Committee for Energy Efficiency</i>) créé en 2013 et préside le Comité consultatif sur la sécurité (ACOS - <i>Advisory Committee on Safety</i>).</p>

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 97.



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 4 pôles :

- ◆ éthique, en charge du pilotage du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* (cf. pages 69 - 73) ;
- ◆ responsabilité sociétale, avec notamment la Fondation Schneider Electric ainsi que des programmes de développement local économique et social (cf. pages 105 - 109) ;
- ◆ accès à l'énergie, avec la responsabilité du programme d'Accès à l'énergie (cf. pages 100 - 105) ;
- ◆ soutien et développement de la performance du Groupe, avec notamment le pilotage du baromètre Planète & Société, du Rapport de Stratégie et Développement Durable et du Rapport Intégré (cf. pages 52 - 53).

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

(cf. page 76).

L'organisation des Ressources Humaines

(cf. page 86).

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 & RSE (cf. page 153).

Le Comité Exécutif de Développement Durable

Depuis 2010, les 3 membres du Comité Exécutif chargés des Ressources Humaines, des Opérations Industrielles et de la Stratégie se réunissent 2 à 3 fois par an autour du Directeur du Développement Durable pour suivre et orienter les plans d'action du Groupe dans ce domaine. En 2016, la Directrice générale Marketing, membre du Comité Exécutif, a rejoint le Comité.

Les comités liés à l'éthique

(cf. page 71).

1.5 Des référentiels externes et internes pour un cadre solide

Référentiels externes

Le Pacte Mondial des Nations unies

Le 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 4 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 67 « 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.

Life Is On



Schneider Electric s'engage pour les « Objectifs de Développement Durable »

Schneider Electric, le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes, s'engage à contribuer aux Objectifs du Développement Durable (ODD), l'appel mondial lancé par les Nations Unies à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité d'ici 2030. Le Groupe participe à l'atteinte des 17 ODD à travers ses activités et ses cinq enjeux clés pour le développement durable : Climat, Économie circulaire, Éthique, Santé et équité, et Développement.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Métiers de Schneider Electric

Schneider Electric propose une offre intégrée de technologies et de solutions favorisant la transition vers une énergie plus électrique, digitalisée, décarbonée et décentralisée. Le Groupe s'engage à investir 10 milliards d'euros dans l'innovation et la R&D pour le développement durable entre 2015 et 2025.

SDGs : 6 7 9 11 12 13 17

Climat

Schneider Electric s'engage à présenter un bilan carbone neutre pour ses sites et son écosystème d'ici 2030. Sur ses périmètres 1 et 2, le Groupe vise à réduire de 53 % ses émissions de CO₂ en valeur absolue d'ici à 2050 par rapport à 2015, et s'engage à développer des *science-based targets* d'ici fin 2018.

SDGs : 7 9 11 12 13 17

Économie circulaire

Depuis 2015, Schneider Electric déploie le Schneider ecoDesign Way™. Cette méthode d'éco-conception permet de mettre sur le marché des produits offrant plus de maintenabilité, de réparabilité, de capacité à être remis à neuf, et retraités en fin de vie. Au niveau des sites, le Groupe s'engage vers le zéro déchet mis en décharge.

SDGs : 6 8 9 12 13 14 15 17

Éthique

Schneider Electric met en place les meilleures pratiques d'éthique des affaires. Le Groupe s'engage à déployer une politique et un vaste programme relatifs aux droits de l'homme conformément aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies, incluant sa chaîne de valeur.

SDGs : 1 3 5 6 8 10 12 14 16 17

Santé et équité

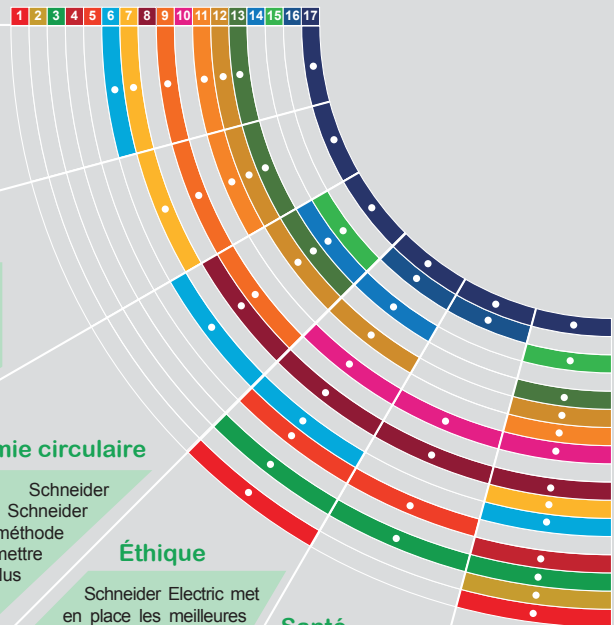
Depuis 2015, un programme mondial de bien-être des employés est déployé. Celui-ci adopte une approche holistique du bien-être en y incluant les quatre dimensions physique, mentale, émotionnelle et sociale de l'individu. Par ailleurs, le Groupe déploie dans tous les pays un plan opérationnel d'équité salariale hommes/femmes.

SDGs : 3 5 8 10 16 17

Développement

D'ici 2025, Schneider Electric s'engage à faciliter l'accès à l'éclairage et à la communication pour 50 millions de personnes grâce à des solutions bas carbone, ainsi qu'à former 1 million de personnes défavorisées aux métiers de l'énergie.

SDGs : 1 2 3 4 6 7 8 10 11 12 13 15 17



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 67 « 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 ». En 2016, il intègre les évolutions des *GRI Standards*. 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 politiques et des directives qui en découlent. Par la suite, la volonté du Groupe de mettre en œuvre dynamiquement ses engagements a donné naissance au programme d'éthique et de conformité appelé *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, 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 69 - 73 pour plus de détails sur l'Éthique et la Responsabilité.

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.

Éthique & Conformité

En complément des *Principes de responsabilité*, qui donnent le cadre de référence dans lequel Schneider Electric mène ses opérations, différentes politiques et directives viennent renforcer les engagements du Groupe en matière d'éthique des affaires et d'intégrité. C'est notamment le cas de politiques publiées en 2015 comme la politique *Business Agents* précisant les règles à suivre lorsqu'une partie prenante extérieure est sollicitée pour obtenir une affaire, et de la politique Cadeaux & Hospitalité. En 2016, le Groupe s'est également doté d'une nouvelle politique anti-corruption dont le déploiement est prévu pour 2017. Les autres politiques couvrent la gestion des médias sociaux, la gestion et protection des données, le droit de la concurrence, le code de déontologie boursière, etc.

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 est complétée par les politiques Énergie, Éco-conception, Matériaux et Substances, et DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques). Ces politiques s'appliquent au Groupe et s'accompagnent de plans d'action globaux.

1.6 Notations et récompenses

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

Dans le Rapport Ipreo *SRI Leaders Index Fall 2016*, Schneider Electric était la 10^e entreprise mondiale 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 2016-2017 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 4^e année consécutive, Schneider Electric est 1^{er} de son secteur.

CDP : membre de la *Climate A list*

Schneider Electric a été retenu pour la sixième année consécutive parmi les 9 % d'entreprises qui ont reçu la note « A » pour leur performance en matière de lutte contre le changement climatique.

Indices Euronext Vigeo

La composition des indices est actualisée 2 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. Au 1^{er} décembre 2016, Schneider Electric fait partie des indices Euronext Vigeo World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20.

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 *Leader* chez Sustainalytics. Il atteint le niveau *Advanced* (et *Gold rating*) chez EcoVadis.

Social

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

En 2016, Schneider Electric fait notamment partie des indices :

- ◆ FTSE4Good Global et Europe, FTSE Environmental Opportunities ;
- ◆ MSCI Global : Sustainability, SRI, et Environment ;
- ◆ STOXX Global ESG de Sustainalytics : Leaders, Environmental Leaders, Social Leaders, Governance Leaders ; STOXX Europe ESG Leaders 50, Euro STOXX ESG Leaders 50 ; et STOXX Global ESG Impact ;
- ◆ 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, Climate Change et ESG (indices globaux et européens).

Distinctions 2016

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

- ◆ **Global 100 most sustainable corporations** : Schneider Electric atteint la 27^e place en janvier 2017 du classement établi par Corporate Knights. Il se positionne dans le classement pour la 5^e année consécutive.
- ◆ **Ethisphere** : Schneider Electric fait partie des 124 entreprises les plus éthiques suivant le classement établi par Ethisphere, pour la 7^e année consécutive en mars 2017.
- ◆ **Newsweek Green Ranking** : en 2016, Schneider Electric est la 10^e entreprise la plus verte au monde selon le classement *Newsweek Green Ranking*.
- ◆ **Carbon Clean 200 list** : en février 2017, Schneider Electric est classé 3^e entreprise au monde pour son chiffre d'affaires en faveur de la transition énergétique selon *Corporate Knights* (classement précédent : 4^e à l'été 2016).
- ◆ **Label Relations fournisseurs responsables** : le 6 mai 2014, Schneider Electric France a obtenu ce label pour une durée de 3 ans (sous réserve de satisfaire aux évaluations annuelles de suivi). Ce label a été renouvelé suite à l'audit de suivi réalisé par une tierce partie courant 2016.

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

Ce chapitre recouvre 2 thèmes :

- ◆ **les produits et solutions pour lutter contre le changement climatique** : efficacité énergétique, *smart grid*, villes durables, etc. ;
- ◆ **l'éthique des affaires** : *Principes de responsabilité* du Groupe, lutte contre la corruption, droits de l'homme, relations avec les fournisseurs et sous-traitants.

2.1 En bref

Contexte et ambition

Le changement climatique est l'un des enjeux majeurs du XXI^e siècle. Schneider Electric sert des secteurs d'activité qui représentent la majorité de la consommation énergétique mondiale ; une consommation énergétique qui n'est pas toujours optimisée, et qui constitue l'une des plus importantes sources d'émissions de CO₂.

En tant que spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, les produits et solutions de Schneider Electric contribuent à réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO₂. Le Groupe développe ainsi des offres d'efficacité énergétique pour réduire

jusqu'à 30 % la facture énergétique de tout type de bâtiment. Les offres du Groupe s'adressent également aux domaines des réseaux électriques intelligents (la *smart grid*) et des villes durables.

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, 4 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	2016	2015	2014
1. 100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de leur impact CO ₂	16 % ▲	-*	-
2. 120 000 tonnes de CO ₂ évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	101 508 ▲	44 777	-
3. 100 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	82,3 % ▲	64,7 %	48 %
4. Toutes nos entités passent avec succès l'évaluation interne d'Éthique et Responsabilité	93,4 % ▲	88 %	-

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

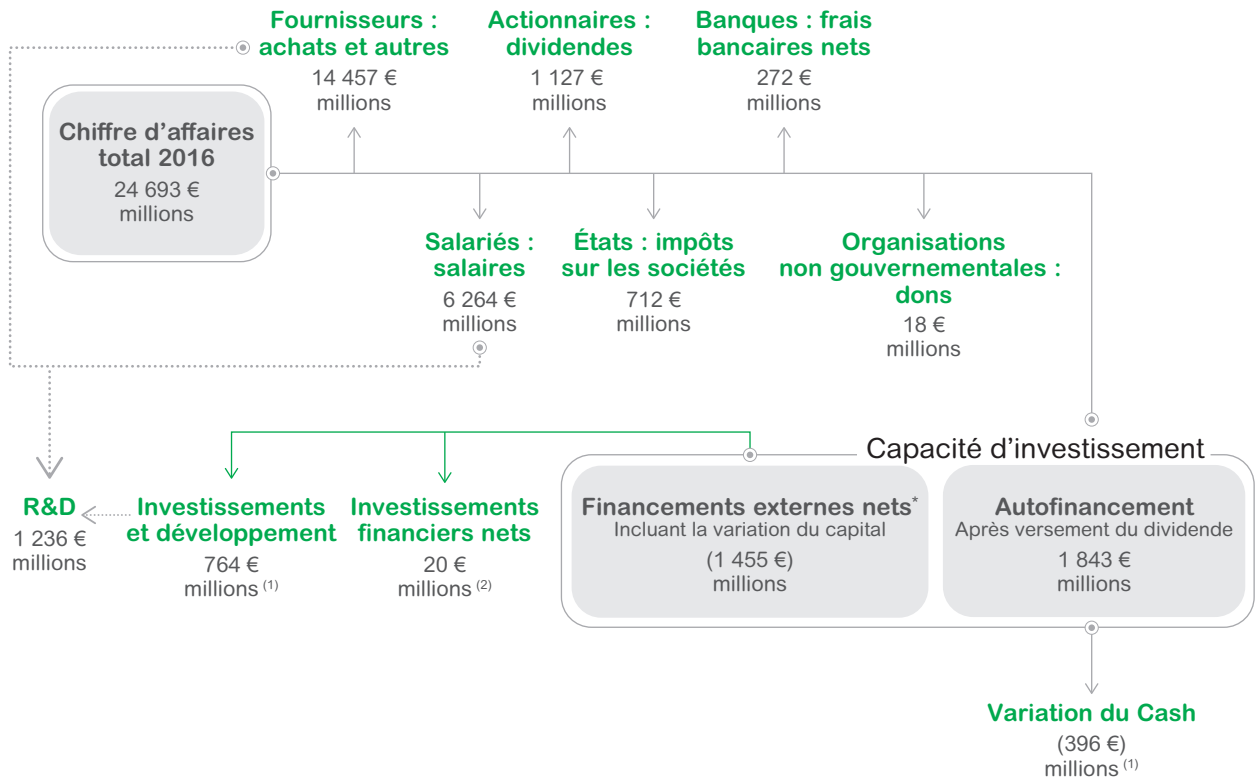
▲ Indicateurs 2016 audités.

* Résultats mesurés à partir de 2016 (déploiement des outils de mesure en 2015).

Se reporter aux pages 111 à 114 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 65 - 67 pour l'indicateur 1, 85 pour l'indicateur 2, 68 pour l'indicateur 3 et 71 pour l'indicateur 4).

Distribution des revenus

Chaque année depuis 11 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.



— Distribution des revenus aux parties prenantes

— Investissements

* Emprunts, augmentations de capital et cessions d'actions propres.

(1) Dont 348 € millions en R&D.

(2) Dont 111 € millions de versements aux actifs des régimes 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.

Selon l'Agence Internationale de l'Énergie (*World Energy Outlook* 2016), même si toutes les politiques d'efficacité énergétique récemment mises en place sont appliquées avec succès, d'ici 2040, la demande mondiale d'énergie primaire devrait encore augmenter de 30 %. 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 13 %, alors même qu'il faudrait parvenir à les abaisser de 47 % pour satisfaire aux objectifs écologiques de la planète. Le mix énergétique est en pleine évolution : la part des énergies renouvelables va passer de 13 % à plus de 20 % du total, l'objectif à terme étant d'atteindre plus de 30 %.

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

Nos clients – entreprises, particuliers 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.

Dans son rapport *World Energy Outlook* 2016, l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) estime que l'amélioration de l'efficacité énergétique ralentit la hausse de la consommation totale d'énergie finale, principalement grâce aux gains d'efficacité réalisés par l'industrie. Cependant, 70 % de la consommation mondiale d'énergie ne respecte pas les exigences en matière d'efficacité énergétique et, concernant les bâtiments neufs, les 2/3 de la consommation d'énergie ne sont soumis à ce jour à aucun code ou norme.

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

Offres

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

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

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

- ◆ produits : variateurs de lumière, minuteriers, contrôle du chauffage et de la climatisation, variateur de vitesse pour moteur, etc. ;
- ◆ systèmes : gestion technique des bâtiments, contrôle de l'éclairage, supervision des processus, production d'énergie à partir de sources renouvelables et micro-réseaux ;
- ◆ services : audits énergétiques, études des systèmes électriques, optimisation des achats d'énergie, participation à des programmes d'effacement, etc., jusqu'à l'exploitation externalisée de systèmes électriques ;
- ◆ logiciels : analyse des données, supervision à distance, gestion intégrée des flux énergétiques sur plusieurs sites, ainsi que logiciel d'exploitation et communications nécessaires aux services publics et aux grands utilisateurs pour exploiter les réseaux électriques, etc.

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

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

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

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

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 récemment lancé l'architecture EcoStruxure™ de nouvelle génération, qui lui permet à lui, ses partenaires et ses clients finaux, de développer des solutions IT/OT évolutives et convergentes qui :

- ◆ optimisent l'efficacité énergétique et la durabilité, grâce à des systèmes plus intelligents et à des décisions en temps réel s'appuyant sur les données ;
- ◆ optimisent la disponibilité et la performance des actifs grâce à une analyse prédictive et à une maintenance proactive ;
- ◆ permettent des opérations intelligentes, productives et rentables grâce à la réduction des déchets et des temps d'arrêt ;
- ◆ offrent un aperçu mobile et une atténuation proactive des risques, grâce à des simulations, à une bonne connaissance de la situation et à la numérisation ;
- ◆ favorisent l'innovation ouverte et l'interopérabilité, grâce au développement et à des partenariats avec les principaux organismes de normalisation et des leaders de la technologie de pointe.

L'architecture EcoStruxure™ est adaptée aux bâtiments, aux centres de données, à l'industrie et au réseau électrique, un domaine dans lequel Schneider Electric cumule des décennies d'expertise et d'expérience. Les solutions EcoStruxure™ sont déployables sur site et dans le *cloud*, la cybersécurité étant intégrée à chacun des niveaux d'innovation : produits connectés, pilotage et contrôle des données et applications, analyses et services.

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 d'aujourd'hui connaît des changements rapides, et le modèle traditionnel de production centralisée cède la place à un monde de ressources distribuées. Les sources d'énergie renouvelables bénéficient d'une croissance rapide et commencent à avoir un impact net sur le réseau. L'augmentation des niveaux de production décentralisée et intermittente, associée à la flexibilité de la demande et à la poursuite de l'efficacité énergétique, est en train de changer le paysage énergétique. Les micro-réseaux, les véhicules électriques et le stockage d'énergie poursuivent leur déploiement sur les réseaux d'utilisateurs finaux, d'où une décentralisation croissante de leur gestion.

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*.

La structure architecturale EcoStruxure™ de nouvelle génération récemment lancée permet à Schneider Electric, ses partenaires et ses clients finaux de développer des solutions de réseau intelligent évolutives et convergentes au niveau des périphériques via les produits connectés de pointe avec une offre de contrôle de cybersécurité et à la gestion des micro-réseaux et avec des applications, des services pour l'efficacité opérationnelle, la maintenance prédictive et la conscience situationnelle.

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'automatisation 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 2016*), la part des énergies renouvelables pourrait passer de 13 % en 2014 à 20 % de la production totale d'énergie en 2040, soit une augmentation de plus de 100 % de la capacité installée.

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 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.

Villes durables et intelligentes

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. Les villes concentrent aujourd'hui plus de 50 % de la population mondiale, représentent plus de 70 % de la consommation mondiale d'énergie et sont à l'origine de 75 % des émissions de gaz à effet de serre. Les bâtiments des villes représentent environ 40 % de la consommation d'énergie totale (Sources : AIE *World Energy Outlook 2016*, et UN Habitat - *Sustainable Urbanization In The Paris Agreement*, novembre 2016).

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

Offres

Nos solutions pratiques axées sur la technologie opérationnelle pour l'efficacité urbaine proposent une combinaison de solutions adaptées aux secteurs clés d'une ville, et s'appuient sur une philosophie de collaboration aussi bien avec des acteurs mondiaux dotés de capacités complémentaires qu'avec des acteurs locaux avec une connaissance approfondie des spécificités de chaque ville.

Schneider Electric a fait la preuve de ces capacités dans des projets innovants et mondialement reconnus tels que le seul

quartier neutre en carbone en Europe, le campus EUREF de Berlin, et le bâtiment Edge à Amsterdam qui est le bâtiment commercial le plus vert du monde selon la norme BREEAM.

Nos solutions technologiques englobent des produits, des systèmes, des services et des logiciels soutenus par une forte expertise des processus visant à améliorer l'efficacité du fonctionnement des villes. Tous ces systèmes sont hautement intégrés via l'infrastructure et les logiciels compatibles *IoT* (Internet des Objets) :

- ◆ solutions pour l'énergie intelligente : automatisation du réseau intelligent, micro-réseaux électriques, distribution flexible, systèmes de gestion des compteurs, intégration des sources d'énergie renouvelables, suites logicielles en temps réel ;
- ◆ solutions pour les bâtiments intelligents : solutions et services de rentabilité énergétique et de sécurité pour les immeubles à haut rendement énergétique, systèmes de gestion de l'énergie domestique intelligente ;
- ◆ solutions pour les services publics intelligents : infrastructure de recharge des véhicules électriques, sécurité publique avec systèmes de vidéosurveillance et de gestion des urgences, systèmes de sécurité et gestion ;
- ◆ solutions pour une intégration intelligente : architectures de plateformes de services numériques urbains pour l'alimentation électrique, la sécurité, l'informatique, les systèmes de gestion des bâtiments et des processus, les prévisions météorologiques intelligentes, les systèmes de suivi et de gestion environnementale de l'énergie ;
- ◆ solutions pour l'eau intelligente : système de gestion de la distribution, détection des fuites, intégration des systèmes d'alimentation, de contrôle et de sécurité, gestion des eaux pluviales, gestion des inondations urbaines.

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 avec ses fournisseurs. Cette démarche est d'autant plus essentielle que les volumes d'achats de Schneider Electric représentent plus de 12,5 milliards d'euros.

Schneider Electric a déployé une charte dédiée aux fournisseurs, appelée *Supplier Guide Book*, qui comprend un chapitre sur ses attentes en matière de développement durable dans 5 domaines : santé et sécurité, droits de l'homme, éthique, environnement et achats durables.

Depuis 2004, le Groupe encourage ses fournisseurs afin qu'ils s'engagent eux-mêmes sur une démarche de développement durable. Tout d'abord en mesurant la part de nos achats réalisés avec des fournisseurs signataires du Global Compact. 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 respecter les principes et lignes directrices

de la norme internationale ISO 26000, les règles définies dans la norme ISO 14001, et est informé que la performance énergétique de son offre a été prise en compte dans le cadre des critères de sélection. Les fournisseurs s'engagent également à respecter toutes les législations et réglementations nationales, le règlement REACH et les directives RoHS et, plus généralement, les lois et règlements relatifs à l'interdiction ou à la restriction de l'utilisation de certains produits ou substances. Enfin, les fournisseurs sont tenus de déclarer la présence et le pays d'origine de tous les minerais qui alimentent des conflits présents dans les produits fournis, et ce conformément à la loi américaine Dodd-Frank de 2010, dite Loi sur les minerais qui alimentent des conflits. Dans ce cadre, Schneider Electric vise le *conflict-free*.

Plans d'action

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

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

Il comprend un volet spécifique sur l'environnement et le développement durable et vise à évaluer l'adéquation du fournisseur au regard de l'ambition du Groupe sur 3 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 520 audits de ce type en 2016. Le Groupe a lancé depuis 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 7 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 62 % du volume des achats de Schneider Electric. À la fin 2016, 82,3 % des fournisseurs recommandés ont réussi le processus d'évaluation indépendant, représentant plus de 95 % 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 2016, le processus d'évaluation a permis de détecter 16 fournisseurs présentant une performance insuffisante dans le domaine du développement durable. Ce chiffre est en baisse de près de 25 % 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 2016 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 près de 10 % entre 2015 et 2016.

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.

En septembre 2016, Schneider Electric a rassemblé plus de 100 fournisseurs stratégiques à Hong Kong afin de partager nos orientations, rappeler nos attentes et nos valeurs. Neuf d'entre eux ont été récompensés pour leur excellence opérationnelle et leur performance, dont un pour son engagement en matière de développement durable.

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 avons également communiqué à l'ensemble des fournisseurs concernés une lettre de notre Directeur Achat demandant la collaboration la plus totale sur ce sujet afin de connaître notre exposition potentielle.

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. À fin 2016, nous avons confirmé que plus des 2/3 des achats concernés sont *conflict free*. Le tiers restant étant encore en cours d'analyse, en particulier en raison du nombre de fournisseurs de rangs inférieurs qui sont eux-mêmes en train de développer cette démarche.

2.4 Éthique et Responsabilité

En tant que société mondialisée, Schneider Electric est convaincu 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 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.

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 sévérer les contrôles lorsque des dérives ont été détectées.

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 3 ans (sous réserve de satisfaire aux évaluations annuelles de suivi). Ce label a été renouvelé suite à l'audit de suivi réalisé par une tierce partie courant 2016.

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.

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, 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, depuis 2015, il est demandé aux managers de signer une lettre d'engagement à respecter et promouvoir *Nos Principes de Responsabilité* auprès de leurs équipes. Le déploiement de la Charte éthique s'accompagne d'un module de formation en ligne obligatoire mis à jour en 2015, et d'actions de formation et de sensibilisation qui sont organisées régulièrement, en particulier pour les fonctions et les zones géographiques les plus exposées aux risques d'ordre éthique.

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 2 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 3 étapes :
 1. consulter l'Intranet dédié au programme sur lequel se trouvent *Nos Principes de Responsabilité* ainsi que toutes les politiques et directives qui en découlent,
 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* ou le *Compliance Officer* de son entité opérationnelle ou de son territoire géographique ;
- ◆ 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, mis à jour en 2015 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 au travail ;
- 4) le management éthique.

- ◆ Des kits éducationnels à destination des managers. Cet outil, développé à partir de 2014 et enrichi chaque année, présente des situations de dilemme éthique, recueillies auprès de salariés dont les expériences professionnelles ont permis de construire des scénarios proches de la réalité vécue sur le terrain. Les managers sont invités à utiliser ces cas concrets pour animer des discussions autour de l'éthique avec leurs équipes au minimum 1 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.

Ces kits sont particulièrement utiles pour les fonctions les plus exposées à ces problématiques d'ordre éthique, comme les Départements Achats, Ventes et Finance.

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'informations 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'initié, vol, fraude, détournement de fonds.

236 alertes éthiques ont été remontées dans la R&ED Line en 2016 : 47 % d'entre elles concernaient des violations potentielles de notre code de conduite portant sur des sujets financiers ; 34 % avaient trait à des cas potentiels de discrimination, harcèlement ou iniquité de traitement ; les 19 % restants 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 ; il est notamment composé de 3 membres du Comité Exécutif : Stratégie, Juridique & Finance, et Ressources Humaines ;

- ◆ 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*.

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 qui le composent 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, sur la période 2015-2017, toutes les entités du Groupe doivent répondre annuellement à un questionnaire portant sur le déploiement du programme. Les résultats sont vérifiés par les équipes du Contrôle Interne (environ 5 % des entités) et sont ensuite analysés par l'équipe en charge de l'éthique au niveau *corporate* et par les Conseillers *Principes de responsabilité* au niveau local, qui accompagnent les entités ayant les moins bons

scores et partagent avec elles les bonnes pratiques de celles ayant les scores les plus élevés. Cette évaluation sert 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 2016, 93,4 % des entités ont passé cette évaluation avec succès. L'objectif est d'atteindre 100 % d'ici la fin de l'année 2017.

Protection des données personnelles

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.

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 effective, ces règles doivent être visibles et compréhensibles par l'ensemble des entités. Ainsi une politique globale 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.

L'année 2016 a été marquée par l'adoption le 27 avril du Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil, règlement général de la protection des données personnelles, qui rentrera en vigueur le 25 mai 2018. Ce Règlement, qui va élargir le champ d'application des règles de protection des données personnelles au-delà des frontières des pays de l'Union européenne, est une opportunité pour Schneider Electric de renforcer son dispositif global de gouvernance de la protection des données personnelles, de poursuivre et d'accélérer la mobilisation de ses entités et de ses collaborateurs sur le sujet, condition indispensable pour développer la confiance de ses collaborateurs et de ses clients dans un environnement numérique.

Dès le mois de juin 2016, des sessions de formation des entités de Schneider Electric au Règlement ont commencé, et des groupes de travail ont été mis en place pour bâtir un plan d'action global ayant pour visée l'alignement des pratiques des entités sur les nouvelles obligations. L'exécution de ce plan d'action sera contrôlée périodiquement par la Direction de l'entreprise assistée par le Délégué à la Protection des données Groupe.

Politiques dans les régions à haut risque politique

En tant que société mondiale et responsable, Schneider Electric applique des politiques et des pratiques strictes dans les domaines identifiés à risque politique élevé afin de les réduire de façon sensible, voire de les éliminer. Le Groupe respecte scrupuleusement toutes les réglementations en vigueur en matière d'embargos et de commerce et a mis en place des organisations et des processus de contrôle des exportations au niveau de son exploitation. Un Centre d'excellence pour le contrôle des exportations composé de spécialistes surveillance et applique le programme de contrôle des exportations, déploie les programmes de sensibilisation et assiste les équipes opérationnelles. Les processus de contrôle des exportations incluent, sans s'y limiter, les vérifications de diligence raisonnable (pays soumis à embargo et restrictions, listes de parties non autorisées, biens à double usage, applications sensibles). L'objectif est d'être en conformité avec toutes les lois et réglementations en vigueur en matière de contrôle des exportations locales et extraterritoriales.

Prix d'excellence

Le Groupe est fier d'avoir été retenu par *The Ethisphere Institute* pour son indice 2017 *World's Most Ethical Companies* et ce pour la septième année consécutive.

Schneider Electric fait partie des quelque 124 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.

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 :

- ◆ le déploiement de la politique Agents et de la politique Cadeaux & Hospitalité, créées en 2015, s'est poursuivi tout au long de l'année dans les différentes *business units* et filiales ;
- ◆ la nouvelle politique anti-corruption a été approuvée en fin d'année 2016 et son déploiement est prévu à partir de début 2017 ;
- ◆ Schneider Electric est un membre actif de Transparency International France, 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 interentreprises animés par l'ONG ; en juin 2016, Jean-Pascal Tricoire était l'invité d'honneur du dîner annuel de Transparency International France, convié à s'exprimer sur la lutte contre la corruption dans le monde et plus particulièrement en Asie ;
- ◆ les 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 Égypte & 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 ; cette initiative a vocation à être étendue à d'autres filiales sur d'autres continents, au Moyen-Orient notamment ;

- ◆ 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* ; ce module obligatoire fait désormais partie du package d'*onboarding* pour tous les nouveaux employés ;
- ◆ 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 participe activement au groupe de travail du Global Compact France 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.

2.6 Droits de l'homme

Comme mentionné dans *Nos Principes de Responsabilité*, Schneider Electric respecte la législation locale de chacun des pays dans lesquels il opère. Au-delà des lois, il s'engage à respecter les principes énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail sur les principes et droits fondamentaux au travail, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, le Pacte Mondial des Nations unies, les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et la Déclaration des Nations unies des droits de l'enfant.

En 2011, les Nations unies ont publié les Principes directeurs au sujet des entreprises et des droits humains, qui définissaient précisément les rôles et les responsabilités des États et des entreprises en la matière. En tant qu'entreprise leader, Schneider Electric entend suivre et promouvoir ces principes. L'environnement est au cœur de sa stratégie d'entreprise et elle est convaincue que l'accès à l'énergie est un droit humain fondamental. Avec la nouvelle politique des Droits de l'Homme approuvée par son Directeur général, Schneider Electric confirme son engagement à lutter pour le respect de tous les Droits de l'Homme internationalement reconnus, tout au long de sa chaîne de valeur.

Dans l'optique de « Protéger, Respecter, Réparer », cette politique constitue la première étape de la mise en œuvre des Principes directeurs des Nations unies sur les entreprises et les droits de l'homme au sein des opérations du Groupe. Nous sommes résolus à travailler avec nos partenaires, à respecter les principes de cette politique et à les inciter à adopter des politiques similaires dans leurs activités.

Nous avons déjà amorcé la deuxième étape concernant l'évaluation des risques actuels et potentiels en cartographiant les pays où nous sommes les plus exposés, sur la base d'indicateurs internes et externes. Nous renforcerons nos initiatives de prévention dans ces pays, en formant nos employés aux postes les plus exposés, notamment le service des achats par exemple. Des séances de formation seront également prévues pour certains fournisseurs originaires de ces pays, en fonction du produit fourni. De plus, la politique en matière des droits de l'homme sera retenue comme référence dans le choix de nos principaux partenaires commerciaux.

En ce qui concerne le travail des enfants, nous nous engageons à respecter les droits de l'enfant et notamment le droit à l'éducation gratuite, et nous nous engageons donc à contribuer à l'éradication

du travail des enfants. Dans la pratique, nous refusons l'emploi de jeunes de moins de 18 ans tant en interne qu'au niveau de nos partenaires. Certaines exceptions sont envisageables pour des jeunes âgés de 15 à 18 ans, lorsque leur parcours éducatif prévoit une expérience professionnelle (par exemple, les stagiaires, les apprentis).

Dans le même ordre d'idées, concernant le travail forcé, nous n'utiliserons ni ne soutiendrons le recours au travail forcé ou involontaire, de quelque nature que ce soit, directement ou indirectement. Sur la base de la définition de l'Organisation internationale du travail, on entend par travail forcé ou involontaire tout travail ou tout service pour lequel la personne n'a pas offert volontairement de collaborer. Sont concernés, sans s'y limiter, la traite des êtres humains, l'esclavage, la servitude pour dettes et la rétention des papiers d'identité.

Dans sa stratégie d'achat, Schneider Electric a défini des « situations hors limites » pour les fournisseurs. Le travail des enfants en 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.

Au-delà de la formulation de ces principes, nous nous sommes engagés à offrir à nos employés des communications périodiques, des formations et un soutien pour promouvoir cette politique, en y incluant un programme de renforcement des capacités internes. De plus, nous nous engageons à faire preuve de diligence en ce qui a trait à la pertinence des emplacements ou des projets à risque élevé et à intégrer cette politique dans les campagnes de contrôle interne annuelles réalisées avec des audits internes.

Pour nous aider dans ce parcours, nous avons rejoint les Entreprises pour les droits de l'homme (EDH), importante association française regroupant des entreprises qui fournit à ses membres des outils et des conseils en matière de mise en œuvre des Principes directeurs des Nations unies en matière d'entreprises et de droits de l'homme.

En 2017, nous prévoyons de déployer un mécanisme de règlement des griefs dédié à nos parties prenantes externes pour signaler toute infraction à cette politique. L'infraction peut concerner les salariés de Schneider Electric ou ses partenaires commerciaux. Chaque cas sera géré en interne avec le plus grand sérieux par le Comité de Fraude.

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 »). Il traite également de la manière dont les produits Schneider Electric sont conçus en tenant compte des attentes environnementales ambitieuses sur la conformité, la transparence et l'efficacité des ressources (sections « éco-conception », « Green Premium™ » et notre « Stratégie Matériaux et Substance »). 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 65).

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 6 domaines environnementaux. Cette stratégie est entièrement alignée et vient à l'appui de notre programme d'entreprise *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 2 juin 2016, 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 6 domaines de la stratégie environnementale, ainsi que des réalisations et principales aspirations en la matière en 2016 :

1. définir une stratégie en termes de CO₂ 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 CO₂ (assorties d'horizons temporels en 2035 et 2050), vers la « compatibilité COP21 et + 2°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 CO₂ à nos clients, leur évitant ainsi le rejet de millions de tonnes de CO₂, 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 CO₂, et a reçu une récompense et reconnaissance internationales début 2016, comme obligation climat la plus innovante pour

son « utilisation des recettes » (en l'occurrence vers une R&D bas carbone). 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, 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, 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 7,1 % de leur efficacité énergétique par rapport à 2014, ce qui est conforme à nos ambitions fixées pour l'exercice, ceci à la suite de plusieurs années précédentes d'amélioration à ce niveau-là ;

3. envisager les déchets comme une richesse. Nous sommes hantés par le « zéro déchet » dans nos 1 250 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 99 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 depuis 2014 nous avons connu une forte augmentation (+ 6 pts) 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 ;

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, CO₂, 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 2016, il concernait plus de 10 milliards d'euros (soit 74,8 %) de notre chiffre d'affaires produits. Ce label a bénéficié, en 2016, de toute une série d'innovations supplémentaires, notamment de nouvelles fonctions sur MySchneiderApp avec code QR permettant aux clients, partenaires de canaux et autres électriciens d'accéder 7 jours/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 CO₂ pour les solutions concernées a également enregistré de bons progrès en 2016, avec 9 projets pilotes — sans considération de taille — entièrement réalisés, des méthodologies et des processus développés, vers la réalisation de notre objectif de fournir à 100 % des grandes solutions une évaluation complète des gains et impacts en termes de CO₂ 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 augmenté le chiffre d'affaires de nos services à la base installée et de *Retrofit (ecoFit™)* en 2016. 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 tensions 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 5 dimensions de stratégie et de transformation reprises ci-dessus, il convient également de souligner nos efforts visant une bonne gouvernance environnementale dans la manière dont nous sélectionnons et faisons évoluer notre base de fournisseurs (plus de 1 000 évaluations indépendantes 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 cessé 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 d'entreprise *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, 5 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	2016	2015	2014
1. 10 % d'économies d'énergie	7,1 % ▲	4,5 %	-
2. 10 % d'économies de CO ₂ dans les transports	11,2 % ▲	8,4 %	-
3. Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	99 ▲	64	34
4. 100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	81,6 % ▲	13,3 %	-
5. 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisés avec le label <i>Green Premium™</i>	74,8 % ▲	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 2016 audités.

Se reporter aux pages 111 à 114 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 77 pour l'indicateur 1, 79 pour l'indicateur 2, 84 pour l'indicateur 3, 80 pour l'indicateur 4 et 81 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 vertes (éco-conception), le marketing et la communication associés, aux actions environnementales dans la fabrication et la logistique. Il est en charge de la stratégie Ressources, CO₂, et Substances pour le Groupe.

Le réseau des responsables environnementaux est composé :

- ◆ pour le design et développement des nouvelles offres : de responsables environnementaux et éco-conception dans chaque activité (*Business Unit*) en charge d'intégrer les problématiques environnementales clés dans le développement des offres et la conception des produits, et de responsables environnement chargés de communiquer les caractéristiques environnementales pertinentes aux clients ;
- ◆ pour la gestion des sites industriels, logistiques et tertiaires : des agents de la sécurité et de l'environnement sont nommés dans chaque région. Chacun est responsable de la mise en œuvre des politiques du Groupe sur tous les sites de leur périmètre géographique, notamment dans les usines, les centres de distribution et certains sites de services, les sièges nationaux et régionaux, les entités commerciales et les centres de recherche et développement. Dans son équipe, un responsable de l'environnement coordonne les équipes dans chaque groupe de sites (*clusters*) et dans chaque site. Ces responsables de l'environnement sont chargés de rendre compte des performances, et de coordonner les plans de progression ;
- ◆ 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 CO₂ 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 de correspondants Environnement, dans des fonctions telles que : Achats, Finance, Assurance, Marketing, Industrialisation, Sécurité, 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, les leaders Environnement animent un réseau de plus de 400 responsables du management environnemental des sites, des pays, de la conception des produits et du marketing.

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

Pour sensibiliser l'ensemble des salariés aux problématiques environnementales, et leur donner les compétences nécessaires, des modules d'*e-learning* ont été développés sur l'économie circulaire, le CO₂, et l'éco-conception. Par ailleurs, un Intranet Environnement est accessible par tous les employés pour informer sur les programmes en cours, les bonnes pratiques, les résultats, ambitions, et prochaines échéances. En juin 2016, 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 partager des innovations en matière de CO₂ ou d'économie circulaire, au sein du Groupe, mais aussi en externe en lien avec la vie locale.

3.2 Réduction des émissions de CO₂

Démarche

La réduction des émissions de CO₂ 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 CO₂ de nos opérations sont en cours et de nouvelles offres avec de meilleurs impacts (positifs) en termes de CO₂ ont été conçues et lancées. En cette année marquée par la COP22, nous pouvons citer les initiatives et réalisations suivantes :

- ◆ engagement à aligner notre objectif de réduction des émissions de CO₂ sur les recommandations des scientifiques du GIEC, pour limiter le réchauffement climatique à 2 °C en adhérant à l'initiative *Science-based targets* (initiative soutenue par le CDP, le Pacte Mondial des Nations unies, le *World Resources Institute* et le WWF) ;
- ◆ communication d'une mise à jour concernant les 10 engagements de développement durable et de CO₂ que nous avons pris en 2015 ;
- ◆ suivi régulier de notre Obligation Climat, d'un montant de 300 millions d'euros dédiés au financement d'innovations à

faible émission de CO₂, représentant des gains de 10 % de CO₂ par rapport aux solutions de référence ;

- ◆ conception et pilotage de notre processus *ecoDesign Way*TM révisité, avec la prise en compte systématique des impacts du CO₂ pendant le profilage des produits au moment de leur conception, de leur fabrication et de leur lancement. Nous avons dépassé nos objectifs pour 2016, car 81,6 % de nos nouvelles offres significatives étaient éco-conçues, alors que l'objectif initial était de 50 % ;
- ◆ fourniture d'informations sur le Profil environnemental de produit (PEP) qui contient des données sur le CO₂, de plus de 150 000 SKU (unités de gestion des stocks) et disponible sur une application pour *smartphone* appelée « MySchneider ». Les PEP respectent la norme ISO 14025 vérifiée dans le cadre de l'opérateur PEP *ecopassport* ;
- ◆ développement d'outils de quantification du CO₂ permettant de calculer facilement les impacts CO₂ et les avantages de nos solutions pour nos clients ;
- ◆ rejet de 101 508 tonnes de CO₂ évité depuis 2015 grâce à des services de maintenance, de rénovation et de fin de vie ;

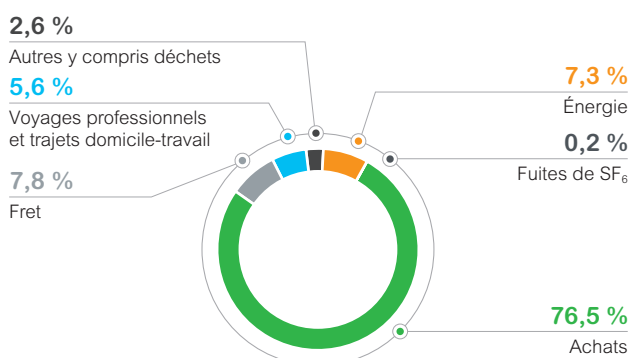
- ♦ réduction de 7,1 % de notre empreinte énergétique par rapport à 2014 et adoption d'une politique énergétique visant à poursuivre la réduction de l'intensité énergétique et de nos émissions de CO₂ ;
- ♦ réduction de 11,2 % de notre empreinte carbone liée à la logistique par rapport à 2014, en avance sur notre objectif d'atteindre - 10 % à fin 2017 ;
- ♦ mise en service de sources d'énergie renouvelables (énergie solaire pour la plupart) sur certains de nos principaux sites de production et commerciaux, grâce aux solutions Schneider Electric.

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 CO₂ 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 CO₂ 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 CO₂ sur l'ensemble de nos opérations industrielles, de l'extraction des matières premières et la production, à 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 CO₂ pour nos clients, et donc pour le monde. Nous aspirons clairement à parvenir à un bilan carbone neutre et travaillons à préciser notre impact sur le climat de la planète au travers de nos opérations industrielles et comment, en parallèle, nous avons des impacts positifs pour lutter contre le changement climatique, par nos innovations et solutions pour nos clients.

Empreinte CO₂

La principale source de l'empreinte carbone de Schneider Electric réside dans l'achat de matières premières et d'équipements (environ 76 % de notre empreinte carbone). Les émissions attribuables à l'utilisation de nos produits et solutions et à leur fin de vie sont significatives et ne sont pas encore incluses dans nos rapports. Nous travaillons actuellement sur une méthodologie destinée à quantifier leur impact, ainsi que les économies de CO₂ réalisées grâce à nos offres.

La logistique, notamment le fret payé par Schneider Electric, représente 7,8 % de notre empreinte carbone. Les émissions des bâtiments du Groupe représentent 7,3 %, les déplacements des employés et les déchets 5,6 % et environ 1 % respectivement. Les émissions ayant pour origine des fuites de SF₆ dans nos installations diminuent constamment et représentent 0,2 % de notre empreinte carbone. Plus généralement, les émissions de type 3 représentent environ 90 % de notre empreinte carbone.



Schneider Electric a atteint 100A au CDP (ex-Carbon Disclosure Project) en 2015, et A (niveau Leadership) en 2016.

Risques liés au changement climatique et adaptation

En tant que société, nous sommes fortement sensibilisés aux changements climatiques et nous prenons une part active dans des organisations multipartites pour joindre nos efforts et promouvoir des solutions, attribuer un prix au CO₂ et renforcer la gouvernance du CO₂ à l'échelle mondiale.

Concernant les risques, nous faisons appel aux services de tiers pour évaluer le « profil de risque » de chacun de nos sites clés, en relation avec un certain nombre de risques externes tels que les incendies, les tremblements de terre, les inondations et autres événements météorologiques. Grâce à ce processus et à nos efforts de planification de la continuité des activités, nous nous efforçons d'évaluer les risques connexes et d'anticiper les mesures qui seraient nécessaires. Avec plus de 200 installations dans le monde, nous pensons que notre empreinte CO₂ est correctement équilibrée. La nature de nos procédés de fabrication (principalement de l'assemblage) permet un rééquilibrage des lignes de fabrication d'une manière assez rapide.

Concernant le risque lié au changement climatique sous la forme d'un éventuel coût futur du CO₂, nous avons estimé les impacts possibles sur nos 500 à 700 ktCO₂/an (périmètres 1 et 2 selon le GHG Protocol).

Plans d'action

Réduction des émissions de SF₆

Toutes les usines de fabrication de Schneider Electric et les laboratoires de R&D qui utilisent du gaz SF₆ dans leurs processus gèrent la réduction des émissions de SF₆ au cours des différentes phases de leurs activités. Par exemple, les procédés de test d'étanchéité des produits sont réalisés principalement avec de l'hélium au lieu de SF₆. Cette méthode garantit qu'aucune émission ne provient d'enceintes non conformes pendant la phase de production.

Le taux de fuite de SF₆ continue de baisser : le taux global est passé de 4 % en 2008 à 0,34 % à la fin de 2016. Cette réduction des fuites de SF₆ a permis de réduire les émissions de CO₂ de 4 900 tonnes d'équivalent CO₂ en 2016 par rapport à 2015.

Un collège mondial d'experts du SF₆ partage les meilleures pratiques pour les processus, y compris des procédures, des équipements et des formations. Grâce à cette animation mondiale et à la mise en service d'équipements performants, nous nous dirigeons vers l'objectif de 0,2 % fixé pour 2020.

Programme Energy Action

Les sites de Schneider Electric sont, dans l'ensemble, peu consommateurs en énergie comparativement à d'autres industries, en raison de la nature essentiellement « discrète » et « assemblage » de nos procédés industriels. 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 pour tirer l'efficacité énergétique et la réduction de CO₂.

Schneider Energy Action est un programme de réduction continue de la consommation énergétique sur les principaux sites du Groupe. Les objectifs sont de :

- ◆ réduire l'empreinte CO₂ du Groupe, dans le cadre de nos ambitions de réduction continue des émissions de gaz à effet de serre et dans la droite ligne de nos engagements COP21 et *Science-Based* ;
- ◆ 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 solutions d'efficacité énergétique et à la manière dont ils peuvent eux-mêmes contribuer aux économies de CO₂.

Environ 7 % des émissions de CO₂ 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'énergie, soit un total d'environ - 20 % en 6 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 3 ans par rapport à 2014 ;
- ◆ déploiement de la certification de systèmes de gestion de l'énergie suivant la norme ISO 50001, aspirant à certifier 150 sites (couvrant une part significative des consommations d'énergie du Groupe) à l'horizon 2017 ;
- ◆ identification des opportunités de réduction de la consommation d'énergie dans 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 à l'interne pour publier et analyser la consommation d'énergie, identifier les opportunités d'économies d'énergie et déployer des actions.

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.

En outre, de nombreuses initiatives et campagnes de sensibilisation sont menées en interne pour responsabiliser nos collaborateurs sur notre trajectoire CO₂. L'objectif est d'améliorer la compréhension des avantages à court et long termes de l'efficacité énergétique et des actions pour les énergies renouvelables. 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 2016, ce programme a permis les réalisations suivantes :

- ◆ 7,1 % de réduction des consommations par rapport à 2014 ont été atteints (climat et niveau de production normalisés) pour les 220 sites les plus consommateurs, couvrant 77 % de la consommation énergétique totale publiée par le Groupe ; ce résultat est en ligne avec l'objectif de réduire la consommation énergétique de 10 % à fin 2017 par rapport à 2014 ;
- ◆ 129 sites sont certifiés ISO 50001 en ligne avec l'ambition 2017 de 150 ;
- ◆ environ 5 millions d'euros et 70 millions de kWh ont été économisés en 2016, grâce aux 7,1 % de réduction de consommation d'énergie ;
- ◆ environ 9 millions d'euros ont été investis, dont 8,7 millions en coût d'investissement et 0,3 million en coût d'exploitation.

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 2016, 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 plus de 1 100 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 continué la phase 2 de transformation 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 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 ;
- ◆ poursuite de la focalisation sur la rationalisation des applications et l'utilisation du *cloud*.

Actions de réduction des émissions liées au fret

Objectif au niveau du Groupe

De 2012 à fin 2014, la réduction des émissions de CO₂ liées au fret a dépassé l'objectif pour atteindre 16 % par rapport à 2011, principalement grâce à l'optimisation des modes de fret longue distance. Le programme a contribué à l'économie de 250 000 tonnes de CO₂ et 5,8 millions d'euros depuis fin 2011, tandis que l'investissement requis était davantage sous la forme de processus et de pratiques modifiés, plutôt que de nouvelles dépenses. De 2015 à fin 2017, dans le cadre du 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 CO₂ du transport. 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 3 ans.

À fin 2016, l'objectif de 10 % a été atteint 1 an à l'avance avec une réduction de 11,2 % en 2016 par rapport à 2014. Cependant, le bilan est très contrasté par mode de transport avec une réduction de 23,8 % sur le fret longue distance (air/mer), et réduction de 1,6 % sur le fret courte distance (route).

Fret longue distance

À fin 2016, les émissions de CO₂ des transports longue distance ont diminué de 23,8 %.

L'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 2016, le tonnage de fret aérien a été réduit par rapport à 2015. À présent, il représente 7,7 % du tonnage sur longue distance, contre 8,3 % en 2015. Il s'agit du résultat de la mise en œuvre en 2016 de l'« outil d'approbation aérien » pour l'ensemble des principaux sites de transport, qui sert à étudier toute demande d'utilisation de transport aérien inappropriée.

En outre, la mise en œuvre du programme d'optimisation du coefficient de chargement des conteneurs maritimes améliore le facteur de chargement, ce qui lui a permis d'atteindre 60 % en 2016, contre 55 % en 2015. Par conséquent, nous obtenons une réduction significative du nombre de conteneurs transportés et donc une diminution des émissions de CO₂.

Il est également important de noter que cette performance a été possible grâce à une étroite collaboration entre les équipes de gestion des stocks et les équipes de transport en vue de garantir des objectifs communs en matière de sélection et d'optimisation des moyens de transport.

Fret courte distance

À fin 2016, les émissions de CO₂ des transports routiers ont diminué de 1,6 %.

Nous commençons à recueillir les bénéfices de notre stratégie de fournisseurs de transport majeurs et de la mise en œuvre dans plusieurs régions d'un Système de gestion des transports. L'objectif est d'optimiser le coefficient de chargement des camions afin de réduire leur nombre.

Cette stratégie a été mise en œuvre dans les zones EMEA, NAM, SAM et Pacifique en s'appuyant sur des prestataires de services logistiques stratégiques dotés de fonctionnalités d'optimisation des transports et de plateformes.

Dans d'autres régions telles que la Chine, l'Inde et l'Asie de l'Est, le déploiement de l'outil Oracle OTM (Système de gestion des transports) a été engagé pour optimiser les cycles de livraison et le coefficient de chargement des camions.

Participation à plusieurs initiatives clés

Pour toujours améliorer les performances en matière d'émissions de CO₂ et de qualité des rapports, Schneider Electric négocie actuellement un partenariat avec l'un de ses principaux prestataires de services pour normaliser les rapports sur les émissions de CO₂. Leur méthodologie a été certifiée par Bureau Veritas.

Un projet pilote a été mené avec succès en Europe.

La mise en œuvre de la phase 1 est prévue pour le 1^{er} trimestre 2017, dans un secteur limité, avec l'ambition d'être étendue à tous les transports routiers EMEA en 2017 et à l'échelle mondiale en 2018.

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 et matières 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 déclarations REACH, de certificats RoHS pour l'Europe et la Chine, de PEP (Profils environnementaux de produits) et de documents EoLi (fiche d'instruction de fin de vie).

La directive sur les matériaux et les produits chimiques de Schneider Electric soutient et développe l'innovation dans les matières plastiques et les nouveaux matériaux dans le cadre de la Fondation Ellen McArthur et un certain nombre d'initiatives multipartites d'innovation relatives aux matériaux. Dès le début du parcours d'ecoDesign Way™, des objectifs de contenus recyclés, rebroyés et bio-sourcés sont spécifiés en conséquence ;

2) La conception des produits

Depuis le début de 2015, les équipes de conception travaillant sur de nouveaux produits et solutions ont adopté l'approche systématique d'éco-conception de Schneider Electric appelée *ecoDesign Way™*. Cette méthode vise à mesurer les améliorations en matière d'empreinte environnementale des produits dans toutes ses offres, sur l'ensemble du cycle de vie des produits.

En 2016, 81,6 % de nos offres de produits tangibles sont éco-conçus, les considérations environnementales étant directement intégrées. L'objectif, d'ici à 2017, est de mettre en œuvre cette méthode dans tous les projets de conception de nouveaux produits Schneider Electric.

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 remis à neuf, et retraités en fin de vie. La méthode met également l'accent sur l'efficacité énergétique et sur des plus faibles impacts CO₂ par rapport à des données de référence.

Cette démarche a pour but de concrétiser et de souligner l'engagement de Schneider Electric par le lancement de nouveaux produits toujours plus respectueux de l'environnement et offrant aux clients une performance plus élevée en termes d'efficacité des ressources. Cette initiative s'inscrit dans une volonté continue d'amélioration soutenue 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 CO₂ 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 CO₂, 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 DEEE

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 DEEE, 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

Après la mise à jour de la stratégie Substance et Matériaux en 2015, Schneider Electric l'a mise en œuvre en 2016. L'objectif consiste à se rapprocher des attentes du marché, à être en conformité avec les réglementations et les directives les plus strictes en matière de protection de l'homme et de l'environnement et enfin, à anticiper l'obsolescence des matériaux ou des composants afin de sécuriser sa chaîne logistique.

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 affectant 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 cela est possible.

En 2016, Schneider Electric a poursuivi son vaste plan de remplacement de toutes les substances dans le cadre du processus d'autorisation REACH. À fin 2016, la quasi-totalité du portefeuille de Schneider Electric déclarait des substances en dessous des seuils et la situation est suivie par des indicateurs de performance mensuels.

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 matières. Ces déclarations sont actualisées tous les 6 mois (suivant les actualisations de l'Union européenne), afin de maintenir à jour les déclarations environnementales des produits Schneider Electric. En 2016, un processus global conforme à la norme EN50581 et décrivant toutes les étapes de la gestion des substances a été mis à jour. Sa mise en œuvre est prévue pour le début de l'année 2017.

Le programme RoHS vise à éliminer les 6 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. De nouvelles substances (4 phtalates) ont été intégrées à la réglementation RoHS (entrée en vigueur en 2019) et des modifications ont été apportées à nos systèmes informatiques pour tenir compte de cette évolution.

À la mi-2016, China RoHS est entrée en vigueur, interdisant l'utilisation des anciennes substances UE-RoHS avec des différences significatives dans la gestion des dérogations. Depuis début juillet 2016, Schneider Electric a travaillé activement à fournir les déclarations China RoHS appropriées, et notamment le tableau des substances dangereuses, disponible en ligne sur nos systèmes d'information accessibles aux clients et aux partenaires commerciaux depuis le 1^{er} juillet 2016.

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 interdites 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 ;
- ◆ adapter le processus de gestion relatif aux Fiches de Données de Sécurité en fonction des exigences de REACH.

En 2016, 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 2016, la communication de leur présence et teneur portait sur 169 substances dangereuses.

Schneider Electric a pris en compte la décision de la Cour européenne de justice du 10 septembre 2015 dans l'affaire C-106/14 et travaille activement à la modification de ses processus et outils afin d'être prêt à adapter sa communication client en 2017.

Écolabel *Green Premium*™

Pour poursuivre et renforcer son engagement en faveur de la transparence, le respect de l'environnement de ses produits et la fourniture proactive d'informations environnementales complètes en mode numérique, 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 4 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 de 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*).

Green Premium™ fait partie intégrante du processus de création et d'évolution des nouvelles offres Schneider Electric.

Dans le cadre de son programme d'entreprise 2015-2017, Schneider Electric renforce son écolabel *Green Premium*™ en lui donnant un nouvel élan, en élargissant son champ d'application aux offres issues de récentes acquisitions, et reconduit la communication sur son déploiement au travers du baromètre Planète & Société. L'objectif à fin 2016 de réaliser 70 % du chiffre d'affaires produits avec des offres labélisées *Green Premium*™ a été dépassé, avec 74,8 % (soit un chiffre d'affaires d'à peu près 10 milliards d'euros couvert par des produits disposant de l'écolabel *Green Premium*™).

Green Premium™ est la face visible 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, 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 et logistiques de plus de 50 personnes et ses grands sites tertiaires. Tous ces sites contribuent au *reporting* environnemental, donc aux objectifs environnementaux du Groupe. La certification ISO 14001 permet de mettre en œuvre des actions et des processus d'amélioration continue pour réduire les principaux impacts environnementaux des sites, présentés dans le tableau pages 119 - 121 :

- ◆ la consommation d'énergie ;
- ◆ les émissions de CO₂ des *scopes* 1 et 2 (générées par les consommations énergétiques et des émissions de SF₆) ;
- ◆ 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 industriels et tertiaires

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 collaborateurs dans les 2 ans qui suivent leur acquisition ou leur création.

L'extension de cette directive interne aux grands sites tertiaires de plus de 500 collaborateurs a été lancée en 2010. À titre d'exemple, le siège du Groupe en France, à Rueil-Malmaison, a ainsi été certifié en 2010.

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.

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, au moyen d'une comptabilisation différenciée.

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 des processus comme

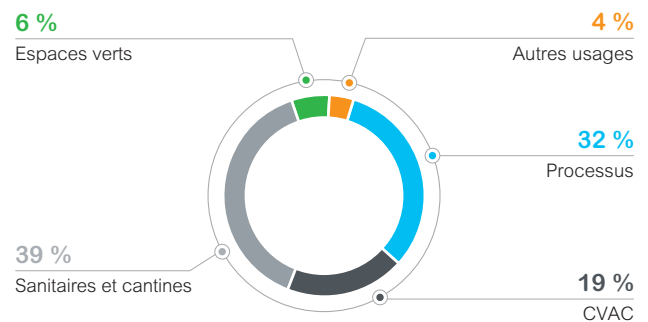
le traitement de surface. Dans ce dernier cas, les rejets d'eaux industrielles sont soumis à des traitements appropriés pour réduire le potentiel de pollution et à un plan de surveillance.

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* a été lancé en 2012 et 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. Une attention particulière est portée sur les sites les plus consommateurs et ceux situés en zone de stress hydrique.

La consommation d'eau est contrôlée trimestriellement, avec une analyse détaillée des différents usages de l'eau (processus, CVAC/ Chauffage, ventilation et air climatisé, sanitaires, cantines, espaces verts).

Le schéma ci-après présente la ventilation des usages de l'eau au sein du Groupe :



Notes : les autres usages incluent des usages exceptionnels d'eau comme lors de la construction de nouveaux bâtiments. CVAC = chauffage, ventilation, air climatisé. Les usages sanitaires, de cantines et d'entretien des espaces verts représentent 64 % du total. Les processus industriels représentent 32 %.

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. Le Groupe suit également 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). 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.

Consommations en énergie

Voir les plans d'action du Groupe en matière de consommation énergétique page 77.

Déchets

Voir les plans d'action du Groupe en matière de déchets page 84.

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.

Comme chaque année, Schneider Electric a procédé en 2016 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 problème inconnu jusqu'alors n'a été signalé en 2016. Les matières dangereuses sont systématiquement entreposées, manipulées et utilisées conformément à la réglementation et aux mécanismes appropriés de protection contre la pollution.

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. Les rejets sont suivis localement dans le respect de la législation.

Aucun débordement ou rejet majeur n'a été répertorié en 2016. En 2016, Schneider Electric UK a subi une amende pour une fuite de SF₆ qui s'est produite sur site client en 2013 (voir Risques industriels et environnementaux p.42).

Les émissions de NOx, SOx et particules dans l'air sont suivies au niveau des sites, en fonction de leur activité de chauffage, la surveillance de ces émissions étant vérifiée au travers des audits ISO 14001. Les émissions sont suivies par les responsables de sites dans le respect des seuils définis par les réglementations locales. Ces émissions ne sont pas consolidées au niveau du Groupe.

Les émissions de COV (Composés organiques volatils) 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 localement, en accord avec les réglementations nationales. Ces émissions sont dues au fonctionnement des systèmes de climatisation, et ne sont pas directement liées à nos activités industrielles. Elles ne sont pas consolidées au niveau du Groupe.

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 en matière de gestion de la responsabilité environnementale. La conformité aux normes réglementaires, les systèmes de gestion de l'environnement et l'amélioration continue constituent le fondement du programme de prévention et de gestion des risques environnementaux du Groupe pour les opérations actuelles, anciennes et prévisionnelles.

Grâce à notre programme ISO 14001, le Groupe gère activement les impacts potentiels de nos installations industrielles sur l'environnement naturel. Les sites certifiés ISO 14001 ont procédé à une évaluation minutieuse des risques environnementaux et des impacts potentiels et ont identifié des stratégies d'atténuation dans le cadre d'un système global de gestion de l'environnement. La combinaison des plans d'action préventifs et correctifs requis par la norme garantit une bonne gestion des risques environnementaux. La préparation et la réaction aux situations d'urgence, qui constituent un des éléments de la norme ISO 14001, garantissent que les différents sites prennent bien en compte un éventail de risques potentiels et mettent en pratique, par des exercices réguliers, des procédures établies applicables à leur exploitation et à leur profil de risque spécifiques. Enfin, des sites certifiés ont mis en place des systèmes de surveillance, de mesure et d'action corrective en cas de non-conformité.

Dans le cadre de fusions, d'acquisitions et de cessions, nous appliquons des procédures de diligence raisonnable en matière d'environnement sur les sites où des produits chimiques sont ou ont été utilisés. Tous les risques ou responsabilités environnementaux identifiés sont traités par le biais d'activités de gestion des risques appropriées.

Nous gérons des responsabilités environnementales historiques au niveau régional pour nous assurer que l'expertise locale, les connaissances réglementaires et la sensibilité culturelle sont appliquées. Des questions environnementales connues font l'objet d'une enquête approfondie de la part de consultants externes, et, le cas échéant, sont corrigées ou gérées par des contrôles techniques ou institutionnels en vue de réduire les risques potentiels à des niveaux non significatifs et conformément aux réglementations locales. En dépit de ces actions, Schneider Electric USA a accepté de payer une pénalité en raison de prétendues défaillances sur un site américain (voir Risques industriels et environnementaux p.42).

En 2016, aucun autre impact environnemental significatif n'a été identifié. En outre, aucun site de Schneider Electric n'est classé Seveso.

3.5 Économie circulaire

Démarche

Le concept d'économie circulaire prend de l'ampleur dans l'Union européenne (notamment par l'intermédiaire du *Circular Economy package*), en Chine et dans d'autres grandes régions du monde. De plus en plus, nous prenons conscience que la plupart des modèles du secteur industriel sont trop linéaires et pas assez circulaires (c'est-à-dire axés sur la réparation, le service, la réhabilitation, la réutilisation et le recyclage). Les secteurs les plus souvent cités pour illustrer la nature trop linéaire de notre économie mondiale sont l'agriculture et l'industrie agroalimentaire où les niveaux de déchets sont estimés par la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) à près du tiers du total de la production alimentaire, et ceux des *smartphones*, de l'habillement et autres. À plus grande échelle, il est reconnu que l'économie mondiale termine de consommer son « quota annuel » de ressources naturelles vers le début du mois d'août (la « Journée du dépassement mondial » était théoriquement fixée au 8 août en 2016), ce qui veut dire que nous consommons chaque année 1,5 planète, ou que nous contractons une dette écologique massive. Ces fortes tendances et ces préoccupations croissantes contribuent logiquement à augmenter l'importance de la construction de chaînes d'approvisionnement et de propositions de valeur.

Chez Schneider Electric, nous menons des programmes de transformation qui se rapportent à l'économie circulaire de 2 façons :

- ◆ la circularité des ressources ;
- ◆ la circularité des produits et des propositions de valeur.

La circularité des ressources concerne nos efforts visant à utiliser moins de ressources et à maximiser le recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés et bio-sourcés dans la mesure du possible.

La circularité des produits et des propositions de valeur se réfère à la poursuite de nos efforts pour la construction de produits à la durée de vie plus longue (la plupart de nos gammes de produits offrent aujourd'hui une durée de vie de 10 à 40 ans, ce qui rend nos produits actuels plutôt performants dans cet espace), et une gamme de services pour la modernisation et les mises à niveau, la rénovation, etc., prolongeant ainsi leur durée de vie. De telles propositions de valeur apportent aux clients une valeur ajoutée certaine sous forme de réduction des dépenses d'exploitation (OPEX), une continuité des opérations accrue et un coût total de possession plus faible.

Plans d'action

Consommations en matières premières

Pour 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 format compact permet également d'économiser de l'espace côté clients, que ce soit dans leurs machines, leurs centres de données ou leurs bâtiments, et la compacité du produit génère d'autres avantages non négligeables. Le Groupe a développé des outils de conception permettant d'optimiser la quantité de matériaux nécessaires à la production afin de gérer des contraintes thermiques et électriques. Des Profils environnementaux de produits (PEP), disponibles sur

Internet, contiennent la liste des matériaux utilisés dans les produits, ainsi que les quantités détaillées des volumes par type de matériau.

Dans le cadre de sa volonté de réduire son empreinte environnementale, Schneider Electric porte également 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. Les métaux, achetés sur les marchés mondiaux, intègrent également de la matière recyclée provenant des déchets valorisés. Un rapport du PNUÉ (Programme des Nations unies pour l'environnement) publié en 2011 montre que si 18 métaux sont recyclés à plus de 50 % (plomb, or, argent, aluminium, étain, nickel, zinc, cuivre, fer, etc.), 34 éléments ont un taux de récupération inférieur à 1 % (tels que les terres rares). Schneider Electric participe aux circuits de recyclage à travers la valorisation de ses propres déchets, avec un objectif 2017 de 100 sites répondant aux exigences « Vers le zéro déchet en décharge » (voir ci-dessous), et à travers la fourniture d'Instructions de fin de vie de ses produits, accessibles aux clients de manière simple sur Internet ou *via* MySchneiderApp.

Traitement des produits en fin de vie

Le PNUÉ 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). Conformément à ces recommandations, et pour faciliter le traitement des matériels en fin de vie, Schneider Electric choisit, chaque fois que possible, des matériaux plus simplement recyclables et des systèmes de « clipsage » pour démonter aisément les composants. 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 80 - 81.

Déchets – « Waste as Worth »

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 notre stratégie d'économie circulaire.

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

- ◆ l'objectif d'atteindre 100 sites industriels rejetant « Vers le zéro⁽¹⁾ déchet en décharge » à l'horizon 2017 ; cet indicateur étant publié dans le baromètre Planète & Société du Groupe ;
- ◆ le déploiement d'actions spécifiques de réduction et de réutilisation maximales de déchets thermoplastiques, métalliques et emballages de transport ;
- ◆ le déploiement d'une initiative de valorisation optimale des déchets métalliques, en se concentrant sur les sites générant les volumes les plus importants.

Pour respecter nos engagements, une pyramide des déchets a été créée dans le cadre de notre programme *Waste as Worth*.

(1) Vers le zéro signifiant ici plus de 99 % de déchets métalliques et plus de 97 % de déchets non métalliques valorisés au niveau des sites.

Nous accordons la priorité à la réduction du volume des déchets, grâce à une meilleure conception des produits et des procédés industriels. Les déchets sont ensuite réutilisés dans nos propres procédés industriels lorsque c'est possible, ou recyclés par des tiers. Enfin, les déchets sont valorisés par la conversion en énergie. Le programme *Waste as Worth* vise à réduire de manière drastique la quantité de déchets issus de ce cercle vertueux et envoyés en décharge.

Schneider Electric déclare rejeter environ 150 000 tonnes de déchets, pour la plupart solides, chaque année. Des plans d'amélioration continue ont été mis en place pour gérer ces déchets, conformément à la certification ISO 14001. Les données relatives aux déchets sont traitées afin d'assurer la traçabilité locale et une attention particulière est portée à l'envoi des déchets dangereux vers les installations de traitement appropriées.

En 2016, le Groupe a récupéré 93 % du total des déchets déclarés (dangereux et non dangereux, le ratio de récupération comprenant la valorisation des matières et de l'énergie). Ce taux de récupération est passé de 81 % à 93 % depuis 2009, grâce à la gestion des déchets et des plans d'action élaborés pour chaque site.

Le Groupe se concentre également sur la valorisation des déchets, en mettant l'accent sur l'amélioration du tri des déchets. Cela permet d'optimiser le potentiel de recyclage des déchets, aussi bien en termes de quantité qu'en termes de qualité des matières recyclées. En 2016, le Groupe a notamment récupéré plus de 99 % des déchets métalliques déclarés.

Offre de récupération des équipements contenant du SF₆

Depuis 2009, Schneider Electric cherche à créer des filières de récupération du gaz SF₆ pour ses produits arrivés en fin de vie dans le monde entier. Le SF₆ est un gaz utilisé dans les appareils moyenne tension comme un isolant et/ou à des fins de coupure. C'est un gaz à effet de serre puissant qui nécessite donc un traitement spécial afin d'éviter son rejet dans l'atmosphère. Schneider Electric a considérablement réduit, au fil des ans, ses émissions de SF₆ lors de la fabrication de nouveaux produits.

Depuis le début des années 2000, les premiers appareils contenant du gaz SF₆ vendus par Schneider Electric commencent à arriver en fin de vie. L'objectif est de développer des offres commerciales en proposant aux clients de récupérer leurs appareils contenant du SF₆ arrivés en fin de vie et d'en extraire intégralement le gaz pour le recycler.

Schneider Electric a structuré et renforcé la solidité de ses offres commerciales autour du programme EOL (*End Of Life*) grâce à des partenariats avec des titulaires de licences pour la gestion de déchets dangereux, et autres entreprises de recyclage.

À fin 2016, 19 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), Canada et Colombie (depuis 2016). La Norvège a mis en place une filière de récupération publique en 2001. Le recyclage du gaz SF₆ étant une obligation légale dans ce pays, les clients de Schneider Electric traitent avec les organismes publics chargés de recycler les déchets électriques et électroniques.

EOL 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 SF₆ dans l'atmosphère est un sujet pris très au sérieux par Schneider Electric depuis plusieurs années. Pris en compte dès la conception et la fabrication de ses nouvelles offres, il va jusqu'à la prise en charge des produits obsolètes arrivés en fin de vie.

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 SF₆ d'ici 2020 et à ne plus utiliser le gaz SF₆ dans ses nouveaux produits d'ici 2025.

Centres de réparation et de service

Premièrement, Schneider Electric compte plus de 12 000 professionnels dans son activité de Services terrain (*Field Services*), dont de nombreux représentants (*Field Services Representatives*) qui rendent visite à nos clients chaque jour tout au long de l'année. Outre ces équipes, Schneider Electric dispose d'un certain nombre de ressources industrielles dédiées à la réparation et à l'entretien de ses produits (et ceux d'autres marques, dans certains endroits) afin de prolonger la durée de vie des produits et d'éviter l'obsolescence à court terme. Ces centres bénéficient de moyens logistiques au service des retours, ainsi que de processus industriels dédiés. Ils sont situés aux États-Unis, en Europe et en Asie.

Dans le cadre du baromètre Planète & Société, un objectif de récupération de 120 000 tonnes d'équivalent CO₂ a été inscrit sur la période 2015-2017. À fin 2016, ce sont déjà 101 508 tonnes qui ont ainsi été évitées avec nos services de reconditionnement, réparation et maintenance.

4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs

4.1 En bref

Contexte et ambition

Ce sont nos collaborateurs qui font de Schneider Electric une grande entreprise. 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 du développement 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 %. Tous les salariés sont traités de manière égale en fonction de leurs compétences, notamment en

matière d'emploi, de recrutement, d'identification des talents, de formation, de rémunération, de santé et de sécurité, grâce à des politiques et des processus communs.

La stratégie relative aux employés de Schneider Electric repose sur le principe de transformation du Groupe grâce à une nouvelle relation entre les salariés et l'entreprise :

- ◆ l'expérience des employés de leur arrivée à leur départ ;
- ◆ l'adoption des valeurs de notre entreprise grâce à un *leadership* et une culture plus novateurs et plus inclusifs ;
- ◆ une entreprise plus efficace : plus rationnelle, plus rapide et plus agile ;
- ◆ un apprentissage plus efficace et plus rapide ;
- ◆ de nouvelles compétences pour mener la transformation numérique.

Le tout en offrant une expérience numérique de premier ordre à nos employés, soutenue par des processus simples et agiles.

Pour ce chapitre, 4 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	2016	2015	2014
1. 30 % de réduction du <i>Medical Incident Rate</i> (MIR)	33 % ▲	17 %	-
2. Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	92 % ▲	85,6 %	79 %
3. 64 % affichés par notre <i>Employee Engagement Index</i>	64 % ▲	61 %	61 %
4. 85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	75 % ▲	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 2016 audités.

Se reporter aux pages 111 à 114 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 87 - 89 pour l'indicateur 1, 91 pour l'indicateur 2, 89 pour l'indicateur 3, et 95 pour l'indicateur 4).

Organisation

Depuis 2009, le service des Ressources Humaines a été structuré autour de 3 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, apprentissage et gestion de la performance. Des équipes régionales sont mobilisées

afin de mieux accompagner l'internationalisation des activités du Groupe ;

- ◆ les Services 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.

Depuis 2015, le Groupe a mis en place une initiative d'Excellence RH dont l'objectif est de créer des équipes de Ressources Humaines prêtes à faire de la vision *Leadership* et Culture une réalité tout en soutenant la croissance de l'entreprise. Pour ce faire, les Ressources Humaines jouent un rôle primordial dans la transformation culturelle du Groupe. Elles mettent en place un plan de développement spécifique pour les professionnels des Ressources Humaines et le poste de RH évoluera vers une fonction efficace, évolutive et orientée sur l'employé.

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

Schneider Electric a fondé son plan d'action pour 2016 sur les principaux dangers présents sur ses lieux de travail et les blessures les plus sérieuses subies par les employés, parmi lesquels :

- ◆ la sécurité électrique ;
- ◆ les travaux inhabituels et les sites des clients ;
- ◆ la protection des machines ;
- ◆ la sécurité routière.

Les plans d'action qui en résultent ont inclus des révisions de programme, ce qui réduit les risques d'accident dus aux arcs électriques, la mise en œuvre de nouveaux indicateurs proactifs, l'élaboration de principes directeurs et de règles d'or pour les activités de services mondiales, entre autres.

Actions 2016 :

- ◆ poursuite du programme *Global Safety Alert* (Alerte de sécurité mondiale), qui permet de communiquer rapidement sur les événements graves et les actions correctives qui leur sont associées ;
- ◆ déploiement d'une procédure d'enquête sur les incidents graves (SIIP) au cours du premier trimestre de 2016 afin de réduire le nombre et la sévérité des incidents graves (accidents nécessitant une hospitalisation ou un arrêt de travail important) ;
- ◆ Système mondial de gestion intégrée (IMS - Comprend ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001). La certification a été reçue en Asie-Pacifique en 2014. L'Amérique du Nord a entamé le processus de certification en 2015. En 2016, l'IMS a été lancé dans la région EMEA. D'autres sites à travers le monde devraient se voir attribuer la certification en 2017 ;

- ◆ quatrième année du déploiement de la Normalisation mondiale de sécurité, programme de normalisation des meilleures pratiques en matière de sécurité dans le monde. En 2016, 4 initiatives ont été approuvées en vue de la normalisation : contrôle de sécurité des machines, défibrillateurs externes automatisés (DEA), chariots industriels à moteur (PIT) et visibilité des interventions d'urgence ;
- ◆ quatrième année de mise en œuvre globale des évaluations annuelles de sécurité et de l'environnement (ASEA). Il s'agit d'un système d'audit interne axé sur les éléments essentiels de sécurité et d'environnement appliqué à l'échelle mondiale afin d'assurer la conformité avec les procédures, les pratiques et les processus de sécurité et santé au travail et d'environnement normalisés ;
- ◆ révision du système de production Schneider (SPS). Le SPS est un outil qui permet d'évaluer et de stimuler l'amélioration continue de nos processus de fabrication et logistiques. Un examen du volet sécurité du SPS a eu lieu et la prochaine version du système comporte une composante sécurité bien plus importante qui inclut notamment des exigences pour des indicateurs proactifs et en insistant sur les principaux risques de sécurité au sein de notre entreprise (dangers associés aux machines, PIT et aux trajets en voiture) ;
- ◆ l'amélioration continue de GlobES (système mondial de gestion des données sur l'environnement et la sécurité utilisé pour suivre nos principaux indicateurs de performance) ;
- ◆ la mise en œuvre d'indicateurs proactifs globaux axés sur les presque accidents, les réflexions sur la sécurité et les opportunités en matière de sécurité ;
- ◆ un groupe de travail mis en œuvre dans la région EMEA s'est occupé de la sensibilisation, la formation, la qualification et la prévention des arcs électriques.

Objectifs

Schneider Electric utilise 3 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. L'objectif actuel est de réduire le MIR sur une période de 3 ans (2015-2017) de 30 % par rapport au résultat MIR de 2014. L'objectif de réduction annuelle du MIR est de 7 % par rapport à l'année précédente.

Le deuxième et le 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. Les objectifs annuels de réduction du LTIR et LTDR sont de 10 % d'une année sur l'autre.

Les résultats obtenus en 2016 pour le MIR, le LTIR et le LTDR se présentent comme suit :

- ◆ MIR 2014 = 1,85 ; MIR 2015 = 1,53 ; MIR 2016 = 1,24 ; la réduction annuelle (2016 vs 2015) est de 19 % ; la réduction du baromètre Planète & Société (2016 vs 2014) est de 33 % ;
- ◆ LTIR 2015 = 0,92 ; LTIR 2016 = 0,75 ; la réduction annuelle est de 18 % ;
- ◆ LTDR 2015 = 25,10 ; LTDR 2016 = 17,88 ; la réduction annuelle est de 29 %.

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 2 ans). En 2014, le Groupe a mis en place un système de gestion intégrée (IMS) qui combine les systèmes de gestion associés aux normes OHSAS 18001 (Sécurité), ISO 14001 (Environnement) et ISO 9001 (Qualité). Cette opération a permis de rationaliser les systèmes des sites participant à l'IMS, ce qui permet d'économiser du temps, des ressources et de l'argent. Fin 2016, près de 250 sites ont été certifiés conformément à l'IMS.

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 7 heures de formation par an, y compris la formation liée à OHS. La plateforme de formation mondiale, *My Learning Link*, permet de suivre les conditions et l'accomplissement des formations.

De par notre statut de spécialiste 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, l'ergonomie et la *Lock-Out Tag-Out*. En 2016, 23 Experts d'Edison ont participé à des projets d'amélioration continue de la sécurité aux niveaux mondial et régional.

La communication est essentielle à un programme mondial efficace de santé et de sécurité au travail (SST) et le Groupe utilise de nombreuses méthodes de communication pour partager ses préoccupations, ses meilleures pratiques et ses réussites en matière de SST. Les principales plateformes de communication incluent l'*Intranet Safety, Environment and Real Estate* (SERE - Sécurité, environnement et immobilier), le bulletin trimestriel SERE mondial, la Journée mondiale de la sécurité, les rubriques de sécurité trimestrielles, les webinaires relatifs à la formation sur la sécurité, les rapports de performance et l'actualisation du plan d'action.

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 promu dans

chaque région et largement utilisé. Les rubriques trimestrielles de 2016 concernaient la sécurité des machines, la sécurité électrique, la sécurité routière et la sécurité sur le lieu de travail.

Illustrations

Pour la quatrième année, Schneider Electric a réservé une journée pour reconnaître et célébrer la sécurité sur tous ses sites au niveau mondial. Le thème de la Journée mondiale de la sécurité 2016 était la sécurité sur le lieu de travail, sous le slogan « *We Care* ». Dans le cadre de la Journée mondiale de la sécurité, plus de 1 200 publications « *We Care* » et plus de 400 solutions durables sur le lieu de travail ont été partagées sur notre portail de réseaux sociaux, *Spice Social*.

Suite à nos programmes d'activités et nos plans d'action pour 2016, le nombre de blessures au travail chez Schneider Electric a baissé de plus de 100 par rapport à 2015. Le nombre d'accidents graves a considérablement diminué. La performance globale en matière de sécurité de Schneider Electric continue de s'améliorer chaque année, faisant de Schneider Electric l'un des lieux de travail les plus sûrs dans son secteur.

Le bien-être dans notre ADN

Pour Schneider Electric, le bien-être n'est pas simplement un projet parmi d'autres pour les employés ; il s'agit d'une priorité stratégique. Il contribue à notre mission de développement durable en favorisant le bien-être de nos employés afin qu'ils aient un impact positif sur leur famille, leur communauté, leur société et la planète. Notre ambition est d'aider les individus et les équipes à libérer leur potentiel et à tirer le meilleur parti de leur énergie.

Notre programme de bien-être global adopte une vision holistique du bien-être comprenant les 4 dimensions : physique, mentale, émotionnelle et sociale. Le programme a été co-conçu selon une approche totalement participative, grâce à une campagne mondiale de *crowdsourcing* impliquant toutes les personnes à travers le monde. Le *crowdsourcing* a commencé en 2015 et s'est achevé en 2016. Plus de 6 000 idées ont été soumises par nos employés pour améliorer le bien-être de l'entreprise.

Nous mettons à profit un réseau de « champions » passionnés du bien-être à travers le monde et plus de 200 bénévoles impliqués dans des équipes de projet pour mener à bien l'approche holistique du programme de bien-être basé sur 5 piliers : Santé et bien-être (comportements et modes de vie sains), flexibilité au travail (flexibilité de travail souple, pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée), lieu de travail (lieux de travail intelligents, agréables et dynamisants), leaders (dirigeants généreux et bienveillants, incitant les gens à adopter des comportements sains), et enfin culture organisationnelle (construction d'une culture du bien-être).

Illustrations

En 2016, nous avons mis en place un programme de formation au bien-être à l'intention de nos employés, qui a vu la formation en face à face de plus de 1 500 responsables et 500 champions du bien-être, et des sessions de formation en ligne à la disposition de tous les employés, qui ont été suivies par 6 000 d'entre eux. Nous avons lancé un programme permanent de webinaires mondiaux abordant des sujets spécifiques. En 2016, 8 sessions ont porté sur la reconnaissance du stress et du *burn-out*, l'importance du sommeil pour les performances durables et la façon dont la reconnaissance crée de la valeur.

Schneider Electric a organisé une semaine du bien-être pour sensibiliser le personnel à l'importance du programme par le biais de divers événements et ateliers, tant au niveau mondial qu'au niveau local (apprentissage, alimentation saine, yoga, méditation, etc.). Au cours de la semaine du bien-être, une

initiative de « laboratoire » relatif au bien-être a été lancée. À cette occasion, des équipes ont été encouragées à partager, expérimenter et mettre en œuvre des actions pour prendre soin de leur bien-être. En 2016, plus de 500 laboratoires de bien-être se sont tenus dans 43 pays.

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 :

- ◆ Rationnels. Nous sommes rationnels. Nous faisons ce que nous disons et nous communiquons en toute simplicité. Nous nous comportons avec intégrité.
- ◆ Amateurs de défis. Nous nous mettons nous-mêmes et mettons les autres au défi de repenser ce qui existe. Nous sommes agiles et nous évoluons au rythme du changement.
- ◆ Ouverts. Nous sommes ouverts. Nous apprécions les différences. Nous écoutons. Nous apprenons, nous nous connectons et collaborons avec les autres.
- ◆ Passionnés. Nous sommes passionnés par nos clients, nos collaborateurs, nos entreprises et nos technologies. Nous sommes positifs dans notre approche pour trouver des solutions qui améliorent les vies.
- ◆ Efficaces. Nous sommes efficaces. Nous respectons nos promesses. Nous sommes pragmatiques et rapides, et nous jouons pour gagner.

Step up

Le profil de l'entreprise a énormément évolué au cours des 10 dernières années et il en est de même pour notre environnement extérieur. Le nouveau « Schneider Electric » que nous avons créé au cours des 10 dernières années est beaucoup plus grand, et mieux réparti, tant au niveau géographique que pour ce qui concerne les marchés finaux. Il propose à ses clients un portefeuille de produits, de systèmes, de services et de logiciels unique, par le biais de différents canaux de commercialisation et en consolidant

un grand nombre d'acquisitions. Nous avons constaté que, pour cette nouvelle entreprise, nous avons besoin d'un autre type de *leadership*.

Nous nous sommes engagés dans une importante transformation au niveau du personnel depuis 2 ans, et cette évolution est intégrée à notre programme d'entreprise *Schneider is On*. Nous l'appelons « *Step Up* ». *Step Up* est notre stratégie concernant notre personnel. C'est la feuille de route commune que nous allons utiliser pour transformer notre *leadership* et notre culture dans les années à venir.

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 à fin 2016 :

- ◆ 100 % des employés sondés 2 fois par an, ce qui revient à :
 - ◆ 157 000 *e-mails* envoyés,
 - ◆ 82 000 personnes contactées *via* les « kiosks » sur 272 sites de production,
 - ◆ 3 300 responsables recevant un rapport dédié ;
- ◆ un taux de participation en amélioration constante, passé de 62 % en 2011 à 79 % en 2016.

Les employés doivent répondre à un court questionnaire qui évalue leur engagement et mesure les 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.

Analysés par pays et par unité, les résultats de l'enquête contribuent à améliorer sensiblement l'engagement des collaborateurs dans les processus et les projets. L'exécution de ces derniers est cruciale pour la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et la satisfaction clients, à travers l'introduction en 2015 d'une question orientée clients visant à mesurer si « chez Schneider Electric, nous sommes constamment à la recherche de moyens de mieux servir nos 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 2016, l'indice d'engagement du personnel au niveau du Groupe s'élevait à 64 % (+ 3 points vs 2015) et était au-dessus de la moyenne du secteur, qui s'établissait à 59 % (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 2016, ce chiffre s'établissait à 78 % (contre 68 % en 2012 et 76 % en 2015).

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 sentiment authentique 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, conjugue à l'autonomisation personnelle, sont autant d'éléments au cœur de cette approche.

Nous continuons l'intégration de notre proposition de valeur dans les documents relatifs à notre marque employeur. Nous nous efforçons d'offrir la meilleure expérience possible à nos candidats. En 2016, cela a abouti au lancement d'un nouveau site Web sur l'emploi offrant un aperçu complet du travail chez Schneider Electric.

Programme emblématique : *Go Green in the City*

Lancé en 2011 par Schneider Electric, le programme *Go Green in the City* est un défi annuel destiné aux entreprises et aux étudiants ingénieurs du monde entier, qui sert à trouver des solutions innovantes de gestion de l'énergie, et permet aux étudiants de se familiariser avec notre marque employeur. Il s'agit désormais d'une initiative mondiale visant à attirer les diplômés des 2 sexes pour des stages et/ou pour remplir les objectifs en matière de recrutement de talents. Au fil des années, le concours a élargi son champ d'action pour devenir une véritable compétition mondiale, et a ouvert ses portes aux étudiants de tous les pays du monde.

Les étudiants sont invités à présenter un dossier relatif aux solutions énergétiques efficaces en milieu urbain. En travaillant avec au moins une participante (femme), les étudiants proposent des solutions viables pour les secteurs cruciaux pour la gestion

de l'énergie des villes, et notamment les maisons, les universités, le commerce de détail, l'eau et les hôpitaux.

Le concours *Go Green in the City* a accueilli environ 35 000 participants au cours des 6 dernières années et est passé d'une couverture de 8 pays en 2011 à 180 pays en 2016. Au cours de ces 6 dernières années, Schneider Electric a vu l'intérêt des étudiants pour ce concours grandir, en particulier chez les ressortissants des nouvelles économies. En 2016, après l'ajout de demi-finales en Chine et aux États-Unis, nous avons assisté à une augmentation sensible de la participation.

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, réseaux sociaux et reconnaissances

Les réseaux sociaux jouent un rôle prépondérant dans notre image de marque employeur, ce qui nous permet de nous engager pleinement auprès des talents et de présenter Schneider Electric en tant qu'employeur et la diversité de nos activités. Nous apprécions également l'opportunité que les réseaux sociaux nous offrent d'avoir un dialogue et de recevoir des retours. À cet égard, les principales réalisations de 2016 sont les suivantes :

- ◆ LinkedIn, le site de réseau professionnel, a désigné Schneider Electric comme l'une des entreprises mondiales qui savent le mieux comment attirer et fidéliser les meilleurs talents ;
- ◆ Glassdoor, le site d'évaluation des employeurs, a distingué Schneider Electric comme « l'un des meilleurs employeurs en France » en se basant sur les notes qui lui ont été attribuées par ses propres employés ;
- ◆ dans son sondage annuel sur la perception des étudiants, Universum, agence spécialisée dans l'image des employeurs, a placé Schneider Electric parmi les « employeurs les plus attrayants au monde » pour la 5^e année consécutive.

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 2016, le Groupe a redéfini sa stratégie de formation autour de 3 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 ; cela inclut la définition d'un parcours d'apprentissage pour les postes considérés comme cruciaux, en insistant sur l'expérience et l'exposition en plus de la formation officielle. Nous avons également mis l'accent sur le processus d'intégration basé sur le principe du « permis de conduire » qui se présente comme une série de formations et d'entretiens que les nouveaux arrivants doivent effectuer au cours des 3 premiers mois suivant leur arrivée dans l'entreprise ;
- ◆ une volonté de proposer plus de contenus digitaux, plus riches et plus sociaux (au sens réseaux sociaux du terme), et tirer parti 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 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 permet 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

Programme emblématique : Marco Polo

Lancé en 2001, Marco Polo est un programme de développement d'expérience visant à engager des employés à fort 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 la création du programme, le Groupe a fourni plus de 850 profils précoces de 70 nationalités différentes avec des missions vraiment diversifiées dans 56 pays.

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.

Tout d'abord, le Groupe a avancé dans son parcours numérique vers la transition de son catalogue d'apprentissage.

Nous voulons promouvoir et encourager l'adoption de modalités d'apprentissage numérique afin d'optimiser les coûts et l'évolutivité, mais aussi encourager l'apprentissage en tant que processus continu par l'utilisation d'octets d'apprentissage n'importe où, à tout moment. En 2016, nous avons augmenté le nombre d'heures de formation numérique disponibles de 10 points, pour atteindre 35 % du catalogue disponible, principalement par le biais de plans d'action axés entreprise comme :

- ◆ mettre à disposition des *Ted Talks* en ligne, avec nos priorités de transformation et d'entreprise ;
- ◆ numériser toutes nos formations d'alphabetisation informatique ;
- ◆ conclure un contrat avec le principal prestataire de formation en informatique et logiciels pour faire face aux changements perpétuels qui interviennent dans ce domaine, en particulier pour nos développeurs de logiciels et notre service informatique.

Cela s'est traduit par une augmentation de 4 points des « heures numériques » consommées, ce qui maintient un niveau élevé de satisfaction chez les employés.

Nous avons également continué de tester l'apprentissage mobile et hors ligne, qui sera largement déployé en 2017.

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

Prolongement d'un 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 ». Comportant 9 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. Avec plus de 14 000 utilisateurs à la fin de l'année 2015 et une quinzaine de modules MOOC, dont certains en 8 langues, fin 2016 la plateforme avait permis de former 48 000 personnes, avec un pic de 20 000 visites par mois au dernier trimestre de 2016, ce qui traduit une adhésion de plus en plus forte au concept.

Semaine de la formation : pour la troisième année consécutive, le Groupe a organisé une Semaine de la formation à travers le monde, du 3 au 7 octobre, avec 3 grands objectifs :

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

De nombreuses activités ont été organisées, telles que des séminaires en ligne et des ateliers sur des thèmes essentiels, des apprentissages en ligne collectifs, des forums, des tables rondes avec des dirigeants, des sessions de formation, des initiatives de collaborateurs pour former leurs collègues sur des thématiques professionnelles et personnelles, des jeux, des concours, des *selfies* sur *Spice Social* (notre réseau social), etc. Plus de 40 000 collaborateurs ont activement participé à cette semaine. Les résultats consolidés de la Semaine de la formation confirment son succès :

- ◆ 73 % des personnes interrogées se déclarent satisfaites ;
- ◆ 64 % sont susceptibles de recommander la Semaine de la formation à un ami ou collègue ;
- ◆ 94 % des personnes interrogées pensent qu'il faut continuer d'organiser cette manifestation à l'avenir ;
- ◆ 421 000 heures de formation ont été enregistrées en octobre, ce qui constitue le record mensuel pour l'année 2016 (progression mensuelle moyenne : 200 000 heures).

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

Première expérience de contenu généré par l'utilisateur : l'objectif des *Leaders and experts teach* est de partager des connaissances beaucoup plus rapidement, tout en mettant à profit les changements induits par les réseaux sociaux dans la façon dont les gens consomment et produisent de l'information. Nous avons dirigé un concours de micro-apprentissage consistant à demander aux experts de l'entreprise de produire leur propre module d'apprentissage en utilisant l'une des plateformes recommandées (de leur téléphone intelligent à un outil de création plus élaboré). Les meilleurs ont été ajoutés à notre système de

gestion de l'apprentissage et promus auprès de leurs pairs. Nous envisageons d'étendre ce concept en 2017, en explorant de nouvelles technologies et de nouveaux sujets pour favoriser le contenu d'apprentissage généré par les utilisateurs.

3E et les programmes d'intégration

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 son manager un plan de développement de ses compétences et un solide plan de carrière personnalisés. En 2016, 75 % de nos codes d'emplois (codes correspondant à des postes de travail) sont couverts par un parcours d'apprentissage.

Concernant les nouveaux arrivants, nous privilégions une expérience d'accueil systématique et cohérente au cours des 90 premiers jours. Le programme s'articule autour d'une expérience exclusive incluant 7 heures d'apprentissage numérique, complétée par des séances locales *ad hoc* ainsi que, pour les Vice-présidents et au-dessus, des exposés devant des cadres. En 2016, nous sommes passés de 49 % d'achèvement de ces programmes d'apprentissage numérique à 65 %.

Organisation

Académies mondiales

Les cursus des académies sont élaborés à l'aide des conclusions de la planification des effectifs. 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 7 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 2016, 477 nouvelles offres d'apprentissage ont été lancées sur des sujets stratégiques, dont 96 % sont digitales (essentiellement formations en ligne et vidéos). Au total, 600 heures de nouveaux cours, dont 52 % sont digitales. 95 % des employés des Opérations Industrielles ont effectué plus d'une journée de formation et 91 % des cols blancs ont suivi plus de 5 heures de formation numérique ;
- ◆ recherche et développement : l'Académie de Création d'Offres répond aux besoins du processus de Création d'Offres (*Offer Creation Process – OCP*) pour garantir des niveaux de compétences adaptés chez les collaborateurs de R&D à l'échelle internationale. L'éventail des offres de formation couvre l'intégralité du cycle de Création d'Offres,

en répondant à des besoins tels que gestion de projet, conception et essais, processus de R&D, outils logiciels, etc. ;

- ◆ ventes par les partenaires : l'Académie d'Excellence des Ventes (*Sales Excellence Academy*) est en ordre de marche pour préparer les forces de ventes transactionnelles aux défis de la transformation commerciale conformément aux stratégies de l'entreprise. Elle développe des parcours de formation destinés aux ingénieurs commerciaux, aux représentants et aux responsables afin de transmettre les connaissances, les compétences et les comportements requis pour assurer des ventes au travers de partenaires (environ 12 000 employés). Le cursus en cours de développement entend couvrir à la fois les « compétences fondamentales » pour tout le personnel commercial en contact avec des clients et des « formations avancées » pour aborder des contextes commerciaux plus élaborés ou les compétences en *coaching* ; en 2015, l'académie a fusionné avec l'académie Marketing pour soutenir toujours mieux la transformation du Groupe dans ces métiers ;
- ◆ vente de solutions : l'Université des Solutions (*Solutions University*) propose un portefeuille complet doublé d'une approche flexible, y compris 16 cursus de certification mixtes et 20 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 2016, quelque 12 500 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 7 100 certificats ;
- ◆ académies fonctionnelles : en 2016, nous avons également relancé des académies dans des fonctions clés - Finances, en nous concentrant notamment sur la fonction de contrôle et sur la numérisation du catalogue pour un déploiement plus rapide des offres ; Ressources Humaines, avec des expéditions d'apprentissage impliquant les 200 meilleurs professionnels des Ressources Humaines ainsi qu'une série de webinaires ; Systèmes d'information, en mettant l'accent sur les compétences logicielles ainsi que sur le soutien du déploiement d'Office 365 dans l'ensemble de l'entreprise pour améliorer la productivité et la collaboration.

Développement du *leadership*

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

En 2016, nous avons continué l'exécution de nos programmes à fort potentiel LEAP existants (programme d'accélération de l'excellence en *leadership* pour les hauts potentiels au niveau régional).

LEAD, approche novatrice du développement du *leadership* (*Lead to Achieve*, *Lead to Impact* et *Lead to Inspire* réunissent des leaders de plusieurs niveaux et offrent des opportunités d'apprentissage et de visibilité à 260 leaders mondiaux à haut potentiel) fait appel à un sens du *leadership* amélioré et permet

d'accélérer une carrière tout en assurant la continuité du pipeline de *leadership* de Schneider Electric.

Cependant, 2016 a également été une année de transition vers un tout nouveau type de programme visant à soutenir l'effort de haute performance de l'entreprise. Dans le cadre de la devise « Petites choses, grand impact », 2 programmes ont été mis en place sous forme de programme mixte de « séances d'entraînement » de 2 heures en direct, suivies de cours numériques et/ou de webinaires. Les thèmes de 2016 étaient les *feedbacks* et le *coaching*. Cette offre a été déployée en Amérique du Nord et en Chine, et sera étendue au reste du monde en 2017.

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. Les cursus des académies mondiales et les cours développés au niveau des pays sont répertoriés dans *My Learning Link* pour 2016 :

- ◆ 200 000 sessions ouvertes chaque mois ;
- ◆ plus de 15 000 modules de contenu d'apprentissage sont disponibles dans 13 langues ;
- ◆ 140 000 employés ont accès au système ;
- ◆ 94 % des employés ont suivi au moins une formation d'une semaine (formation animée par un instructeur et apprentissage numérique) en 2016 ; 91 % des employés raccordés ont suivi un ou plusieurs cours numériques, contre 85 % 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 Social

Spice Social 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 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 54 % 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 & Inclusion 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 & Inclusion. Cette communauté d'acteurs de la Diversité & Inclusion se réunit tous les mois pour partager les bonnes pratiques.

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 XXI^e siècle. Schneider Electric estime que les différences hommes/femmes au travail (style de *leadership* et personnalité, entre autres) se complètent, favorisent l'innovation et sont source de valeur ajoutée pour les clients.

L'initiative Women@Schneider Global, lancée en 2012, s'articule autour de 2 piliers centraux : des programmes qui accompagnent le développement professionnel des femmes et des programmes de formation des dirigeants.

Elle cible 4 objectifs principaux :

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

Programmes de soutien au développement professionnel des femmes

Un programme spécifique, *Women in leadership* (coaching sur 3 jours) a été mis en place dans 3 régions (Asie, Europe et Amérique du Nord). À fin 2016, plus de 500 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. En 2016, grâce à un déploiement renforcé, plus de 600 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 hommes-femmes, 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. Campagne lancée en interne, fin 2016, plus de 34 000 hommes salariés de Schneider Electric avaient rejoint le mouvement. En outre, 40 Présidents pays ont signé le *Women Empowerment Principles*, réaffirmant l'engagement de nos principaux leaders à travers le monde.

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 2016, le processus couvre 35 pays et 75 % des collaborateurs. L'objectif d'ici 2017 est d'étendre ce processus à travers le monde pour atteindre 85 % des collaborateurs.

Respect de toutes les diversités

Schneider Electric continue de soutenir toutes les diversités, reconnaissant que la diversité des personnes et un environnement de travail favorisant l'intégration contribuent à accroître la motivation, les performances et l'innovation. Pour ce qui a trait à la nationalité, nous nous efforçons d'avoir une représentation diversifiée des nationalités, notamment des ressortissants de nouvelles économies dans notre bassin de *leadership*. En termes de générations, un certain nombre d'initiatives sont axées sur l'engagement et le développement des talents en début de carrière. Enfin, la société est de plus en plus axée sur l'intégration et la création d'une culture inclusive, où les contributions de différentes origines sont exploitées et où des pratiques politiques d'intégration sont en place. En 2016, nous avons piloté un certain nombre d'ateliers sur l'intégration et les préjugés inconscients et nous poursuivrons ces efforts en 2017, à plus grande échelle.

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 4 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 3 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 3 ans, ce label a été renouvelé en novembre 2010 et juin 2014. Schneider Electric est également signataire de la Charte de la parentalité depuis mars 2008 et a signé un partenariat avec le ministère des Droits des Femmes en faveur du développement de l'égalité professionnelle en France en avril 2013. Des conventions régionales sont en cours de signature.

Pendant ces 2 dernières années, de nouvelles actions ont été menées : lancement de *Happy Men* (le réseau pour les hommes), lancement d'un réseau OPEN (réseau interne pour les femmes), stages collégiaux axés sur les besoins des hommes et des femmes, des conférences sur la parentalité pour les collaborateurs, des conférences sur l'égalité des sexes auprès de 1 300 femmes managers.

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 en janvier 2015 une nouvelle convention relative à l'emploi des handicapés en France. Dans le cadre du présent accord, Schneider Electric s'est engagé à adopter une approche volontaire afin d'améliorer la dynamique du maintien de l'emploi et de l'aide aux travailleurs handicapés. Nous avons renforcé le recrutement et l'intégration des travailleurs handicapés.

En 2016, 13 personnes en situation de handicap ont été recrutées sur des contrats en alternance et 8 en contrat à durée indéterminée. La réponse à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés chez Schneider Electric représente 6,47 % en France pour l'exercice 2016, dont 2,88 % en emploi indirect (sous-traitance au secteur protégé et adapté) et 3,59 % 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 32 millions d'euros en 2016, dont

15 millions en France, 12,3 millions en Espagne et 4,7 millions dans les autres pays d'Europe. En France, notre stratégie volontariste de développer l'axe de sous-traitance de service (lancée en 2014) porte à nouveau ses fruits. Les actions donnent pleinement satisfaction en termes de volume et de qualité. Cette sous-traitance représente maintenant 20 % 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 (65 contrats à fin 2016) ;
- ◆ 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.

4.6 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 lesquels 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 2 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 1 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

Depuis 2011, des composantes de développement durable ont été ajoutées aux objectifs incitatifs du Comité Exécutif. Elles sont directement liées aux objectifs du baromètre Planète & Société.

Les objectifs du baromètre Planète & Société s'appliquent également à tous les *leaders* de Schneider Electric, et notamment aux Présidents de zone et pays ainsi qu'aux responsables des fonctions centrales (Finances, RH et Développement commercial).

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 2016 au titre de l'attribution annuelle de 2015). 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 4,5 % environ du capital en 2016. Les employés de 60 pays ont déjà bénéficié d'un plan d'actionnariat salarié au fil des ans.

Plan d'actionnariat salarié 2016

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 2016 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 131 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, l'actionnariat salarié représentait 4,5 % du capital de Schneider Electric SE et 7,1 % des droits de vote. 66 % des collaborateurs actionnaires du Groupe étaient situés hors de France.

En 2017, le Groupe prévoit de lancer un nouveau plan global qui couvrira environ 120 000 collaborateurs.

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 100 - 105).

Les investissements de ce fonds ont atteint 12,8 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.

4.7 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 en 2014 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

Les modifications apportées en 2014 au Comité d'Entreprise européen dans le cadre de la transformation de Schneider Electric SA en société européenne ont considérablement renforcé 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 2016, le Comité d'Entreprise européen s'est réuni à 6 reprises : 5 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.

En 2016, Schneider Electric a ouvert la discussion pour renouveler l'accord européen existant sur l'anticipation du changement. Cette initiative respecte l'esprit de la participation des salariés européens signée en 2014, qui a été approuvée par une grande majorité de négociateurs, a mis en place un nouveau Comité d'Entreprise européen doté de pouvoirs et de moyens étendus et a permis la participation des représentants des salariés européens au niveau du conseil d'administration. Ce nouveau Comité a remplacé le Comité d'Entreprise européen qui existait jusqu'alors.

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 2016, le Comité de Groupe France a amélioré son système d'information transversale et sa compréhension des enjeux et de la stratégie de Schneider Electric, grâce à une rencontre de 2 jours consacrée notamment au déploiement de l'assurance retraite complémentaire au sein de Schneider Electric, qui fait partie de notre programme d'entreprise.

Pour mieux appréhender l'activité et les perspectives de Schneider Electric, le Comité de Groupe a également visité la société Schneider Automation à Carros et la Société française des constructions mécaniques et électriques (SFCME) de Libourne.

Dialogue social aux États-Unis

Aux États-Unis et plus généralement 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 2 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. En 2016, une réunion de 2 jours avec des représentants syndicaux des sites industriels et des dirigeants syndicaux internationaux a été organisée pour élaborer des accords sur la sécurité des employés et travailler ensemble sur les possibilités d'amélioration de la sécurité.

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 4 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 (*Electronic Industrial Citizen Coalition*), 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 au Brésil

Au Brésil, il existe un syndicat indépendant par site, et les communications avec la Direction et le Département des Ressources Humaines favorisent le développement de relations professionnelles et le dialogue social. La société respecte scrupuleusement la convention collective et négocie annuellement les accords de participation aux bénéfices.

Dialogue social en Chine

Le Groupe possède plus de 40 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. Dans le même temps, les syndicats sont également impliqués dans les relations salariales concernant les cas de licenciement dans l'entreprise. Le Groupe a discuté des modalités d'une convention collective avec les syndicats de plusieurs usines. 5 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.

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, 1,2 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 3 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 - Global tracking framework.

Pour ce chapitre, 3 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	2016	2015	2014
1. x 5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'énergie pour promouvoir le développement *	x 2,08 ▲	x 2,07	-
2. 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	123 839 ▲	102 884	73 339
3. 1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers *	1 065 ▲	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 2016 audités.

* Un changement méthodologique a été opéré au T4 2016, voir note pages 113 et 114.

Se reporter aux pages 111 à 114 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 102 - 104 pour l'indicateur 1, 104 - 105 pour l'indicateur 2, et 107 - 108 pour l'indicateur 3).

L'investissement solidaire

En juillet 2009, Schneider Electric a créé une structure d'investissement solidaire sous forme de SAS à capital variable, Schneider Electric Energy Access (SEEA), doté d'un capital minimal de 3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, SEEA gère les montants suivants :

- ◆ 3 000 000 d'euros de capital investi par Schneider Electric ;
- ◆ 1 800 000 d'euros investis par Schneider Énergie Sicav Solidaire (dont 500 000 euros en capital), Sicav gérant l'épargne salariale solidaire des employés de Schneider Electric en France ;
- ◆ 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 2016, 5 000 salariés du Groupe en France ont montré leur intérêt dans le programme d'Accès à l'énergie en investissant pour 12,8 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.

Exemples d'entreprises soutenues

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

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 ;

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.

Société sortie du portefeuille

- ◆ **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 Mobyia TS120S, une lampe portable solaire à diodes électroluminescentes (LED) 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 7 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 ventilateurs, radios ou télévisions en plus de lampes basse consommation à LED et des téléphones portables. En 2016, le programme d'Accès à l'énergie a étendu son offre et a lancé Homaya SHS, un système portable d'électrification pour améliorer la vie des foyers isolés, conçu selon un cahier des charges avec 3 dimensions incontournables : robustesse, qualité et prix abordable. Le système comprend panneaux photovoltaïques, batterie et plusieurs lampes. La batterie permet, outre les lampes, le branchement d'appareils électriques fonctionnant en courant continu comme un ventilateur ou une petite télévision pour la version la plus puissante.

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 9 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 septembre 2016, Schneider Electric a signé un contrat avec la Commission de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) et la Société africaine des biocarburants et des énergies renouvelables (SABER), *hub* africain des énergies renouvelables, pour la fourniture et la mise en service de 8 micro-centrales solaires inspirées du projet MiCROSOL dans les 8 États membres de l'UEMOA. L'objectif est d'expérimenter l'utilisation d'une centrale « multi-énergies » pour faire fonctionner les installations d'irrigation, de pisciculture, de transformation et de conservation des récoltes agricoles. Les 3 partenaires veulent ainsi progressivement faire accéder près de 100 000 personnes à l'énergie électrique nécessaire pour l'irrigation, l'éclairage, la pisciculture, la transformation agricole et la fourniture d'eau potable, et cela sans émettre de CO₂.

Services énergétiques communautaires : Le développement de services énergétiques permet d'apporter plus de valeurs aux usagers d'une communauté.

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. Entre 2012 et 2016, 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 LED 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 Mobyia 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 d'Internet d'abord au Bénin et au Togo puis plus largement en Afrique de l'Ouest.

Partenariats : En 2016, Schneider Electric a noué un partenariat avec Positive Planet pour créer un réseau de distribution rurale pour vendre les offres Mobyia et Homaya SHS au Sénégal. Positive Planet est une ONG dont la mission est « d'accompagner les hommes et les femmes à travers le monde pour créer des conditions d'une vie meilleure pour les futures générations ». Nos expériences passées ont montré que la distribution des produits solaires à grande échelle dans les zones rurales est limitée par 3 facteurs : la disponibilité du produit, son coût et sa notoriété. Pour faire face à ces 3 problématiques, Schneider Electric et Positive Planet se sont associés à un distributeur local (SAREEV). Sa connaissance des habitudes locales et des communautés a permis de développer un réseau de revendeurs locaux ainsi qu'une campagne commerciale et de communication qui devraient permettre d'accroître la distribution de nos 2 produits.

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 2 micro-centrales solaires Villaya Villasol qui fournissent l'électricité à l'école et au 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 3 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 2 lampes LED, 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.

En 2016, Schneider Electric s'est engagé auprès de la Fondation Rockefeller et a signé un accord pour devenir le partenaire technologique. L'objectif est d'électrifier 1 000 villages et de réaliser le transfert de compétences. Depuis 2010, la Fondation Rockefeller lutte contre la pauvreté énergétique en fournissant l'électricité à travers des mini-réseaux. Elle permet aux populations de bénéficier de solutions d'éclairage et de développer des activités génératrices de revenus. Aujourd'hui, avec un engagement de 75 millions de dollars, la Fondation Rockefeller vise à étendre cette activité pour électrifier 1 000 villages en Inde dans les 3 prochaines années grâce à l'initiative Smart Power Rural Development (SPRD).

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 3 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.

Schneider Electric dispose aujourd'hui d'une gamme importante de maquettes pédagogiques adaptées aux besoins des pays émergents. Celle-ci est en évolution permanente vers les métiers et les solutions de demain.

En 2016, un partenariat a été signé entre le ministère indien du Développement des Compétences et de l'Entrepreneuriat, le ministère français de l'Éducation et Schneider Electric pour ouvrir 101 centres de formation d'excellence dédiés à l'énergie électrique et solaire et aux automatismes.

En Afrique, de nouvelles formations professionnalisantes ont été mises en œuvre au Sénégal avec l'association Mains Ouvertes Sénégal, au Ghana avec Village Exchange International. Des formations diplômantes ont été implémentées au Burkina Faso avec l'association Woord en Daad et l'ONG CREDO et au Mali avec l'association BØRNEfonden dans les CEPAM de Dioïla et Bougouni.

En novembre 2016, Schneider Electric et sa Fondation ont signé un partenariat avec l'association Energy Generation, afin d'accompagner de jeunes Africains désireux d'entreprendre dans le domaine de l'accès à l'énergie. Le projet d'Energy Generation vise à identifier, développer et diffuser à grande échelle des solutions d'électrification *made in Africa* et à révéler les entrepreneurs africains de demain. Schneider Electric contribuera au développement d'un incubateur à Lomé en équipant les laboratoires techniques et en proposant des contenus de formation. Le Groupe accompagnera également les entrepreneurs dans le développement de leurs solutions et leurs modèles économiques avec l'aide des volontaires de Schneider Electric Teachers.

L'entrepreneuriat est aujourd'hui une dimension de la formation que Schneider Electric souhaite développer fortement dans les années à venir. En 2016, 212 entrepreneurs ont été formés dans 6 pays (Brésil, Cameroun, Nigeria, Égypte, Vietnam, Liban). L'objectif est de former 10 000 entrepreneurs d'ici 2025.

Depuis l'origine du programme en 2009, plus de 120 000 personnes ont été formées dans plus de 30 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.

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 en 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 *Low-tech Lab* de l'association *Gold of Bengal* ou dans le cadre de la COP22, elle témoigne également d'une vision positive et s'engage pour un meilleur futur.

L'ambition de la Fondation : partout dans le monde, trouver des solutions pour un accès durable à l'énergie. 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 de plus de 35 000 collaborateurs, 1 700 volontaires et 130 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 14 millions d'euros par les entités de Schneider Electric dans lesquelles les salariés sont également impliqués. Au total, ce sont donc plus de 18 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 80 pays, ont pour mission de sélectionner les partenariats localement dans les domaines de la formation professionnelle aux métiers de l'énergie, de l'entrepreneuriat, de la lutte contre la précarité énergétique et de la sensibilisation au développement durable, 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 2 ans.

Les priorités données au programme pour 2017 sont : formation de formateurs, entrepreneuriat, femmes, formation aux métiers de la filière solaire. Des initiatives ambitieuses verront le jour sur ces thématiques très prochainement notamment en Haïti, en Tanzanie et en Indonésie.

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

Enfin, ils coordonnent l'organisation de campagnes de mobilisation internationale de la Fondation Schneider Electric. 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, est le trait d'union entre donateurs, fondateurs et structures de terrain pour soutenir et 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 8 900 projets. Par ailleurs, elle accompagne, sous son égide, d'autres Fondations (plus de 808 en 2015), 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 1 à 2 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), Luc Rémond (Schneider Electric), Michel Crochon (Schneider Electric), Xavier Emmanuelli (expert extérieur), Marc Bidaut (représentant du personnel, Schneider Electric), Jean Kaspar (expert extérieur), Cathy Kopp (expert extérieur), Jean-Pierre Rosenczweig (expert extérieur), Thierry Gouin (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 Précarité Énergétique ; Agnès Dallemagne, Chargée de mission Engagement ; Morgane Lasserre, Assistante administrative. Le comité de sélection se compose de 3 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 1 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 80 pays, ont pour mission de sélectionner les partenariats localement dans les domaines de la formation professionnelle aux métiers de l'énergie, de l'entrepreneuriat, de la lutte contre la précarité énergétique et de la sensibilisation au développement durable, 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 2 ans.

Programmes

Énergies, pauvreté, engagement sont les 3 mots-clés qui réunissent l'ensemble des 3 grands programmes visant à réduire la fracture énergétique partout dans le monde.

Formation professionnelle aux métiers de l'énergie et entrepreneuriat

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 56 % 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 120 000 personnes défavorisées ont été formées aux métiers de la gestion de l'énergie dans plus de 30 pays. L'objectif est de former 150 000 personnes d'ici 2017 et 1 million de personnes à l'horizon 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 multipartites 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 12 % des engagements de la Fondation Schneider Electric.

Zoom partenariats avec 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 6 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 représentatifs parmi les solutions proposées, celles qui paraissent les plus prometteuses pour les prochaines années.

Ashoka a accompagné les 14 lauréats dans leur stratégie de passage à l'échelle avec 300 heures de *mentoring* pendant 3 mois en février 2016. Les lauréats ont bénéficié 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 ont contribué 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 a été présenté à l'occasion d'un événement Ashoka global en juin 2016. L'un des lauréats sélectionné dans le cadre du projet était Stefan Goemaere et son projet *Samenlevingsopbouw*. Il propose de louer des équipements récents pour faire baisser les factures d'électricité et de racheter des appareils moins énergivores avec les économies réalisées.

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. La Fondation soutient le projet *Low-tech Lab* de l'association *Gold of Bengal* à travers l'expédition Nomade des Mers. Pendant 3 ans, un catamaran sillonne les océans pour aller à la rencontre des populations locales et co-construire des technologies adaptées à leurs besoins énergétiques. À chaque destination, un atelier est organisé autour d'un thème en particulier : désalinisation au Maroc, recyclage de l'aluminium en Afrique du Sud, biogaz ou encore traitement des eaux usées à l'aide de microalgues ;
- ◆ 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 COP22

À l'occasion de la COP22 qui s'est déroulée à Marrakech du 7 au 18 novembre 2016, la Fondation a noué un partenariat important avec *Art of Change 21* et son programme BALAD-E qui vise à développer et fertiliser les rencontres internationales entre l'art et le développement durable. Les 2 objectifs principaux sont :

- ◆ co-crée des solutions innovantes :
 - ◆ *Low-tech Lab* : diffuser partout dans le monde l'innovation *low-tech* avec l'expédition Nomade des Mers. Les innovations *low-tech* sont essentielles pour le futur, car elles permettent de répondre à des besoins de base (accès à l'eau, nourriture, énergie) en prenant en compte la spécificité de l'environnement, de la culture et de l'économie locale. Des ingénieurs issus de plusieurs centres de recherche Schneider Electric (en Inde, en Chine et en France) apportent leurs compétences,
 - ◆ *Caire Game by Art of Change 21* : un outil ludique pour réduire son empreinte écologique individuelle ;
- ◆ sensibiliser le plus grand nombre :
 - ◆ Paléo-énergétique : à travers l'exposition de sa frise, Paléo-énergétique a souhaité ressusciter les techniques

disparues, montrer la capacité d'innovation et revaloriser des innovations oubliées,

- ◆ *Maskbook by Art of Change* : action internationale, qui utilise le masque comme symbole, avec pour objectif de mobiliser le public sur les enjeux du changement climatique à travers l'art et la culture. Création d'une œuvre d'art spectaculaire, collaborative et mondiale, qui offre à tous un moyen d'agir et de promouvoir ses idées et solutions créatives et écologiques,
- ◆ *Balade by Art of Change* : un lieu de rencontres et d'échanges dans le Riad de l'artiste Hassan Hajjaj. Celui-ci place au cœur de sa démarche d'artiste la notion d'*upcycling* qui vise à réutiliser des objets et valoriser les communautés locales.

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.

En 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.

Au total et depuis la création de Schneider Electric Teachers, le nombre de missions réalisées est de 1 065.

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 8 reprises en 2016 et l'assemblée générale s'est tenue en décembre 2016.

Après moins de 4 ans d'existence, 180 partenaires dans 80 pays ont rejoint l'initiative ; la communauté de volontaires réunit plus de 1 700 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 :

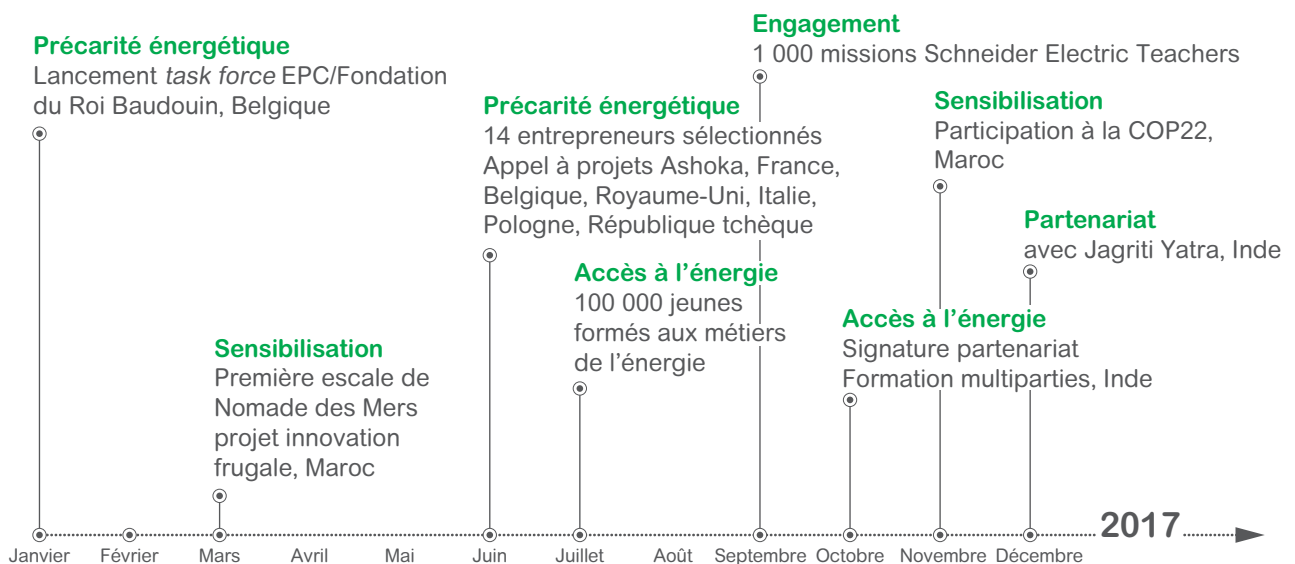
- ◆ des missions auprès de structures d'enseignement, de formation professionnelle aux métiers de l'énergie et à

l'entrepreneuriat 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 2016



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 2016, la Fondation Schneider Electric Canada a apporté ainsi 4 millions de dollars de financements au profit de diverses associations.

Le programme des bénévoles aux États-Unis et au Canada reconnaît la participation des collaborateurs au sein de leurs communautés. La Fondation Schneider Electric North America valorise des heures de bénévolat au profit des organismes bénéficiaires.

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 2016 :

- ◆ 263 centres de formation d'électriciens dans 26 États indiens ;
- ◆ formation de 68 201 jeunes chômeurs ;
- ◆ 127 bourses d'études ;

- ◆ 373 missions de volontariat au sein de Schneider Electric Teachers ;
- ◆ 39 000 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'emploi 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

Depuis plus de 22 ans, Schneider Electric en France au travers d'une structure dédiée, Schneider Initiatives Entrepreneurs (SIE), soutient des projets de création ou de reprise d'entreprise 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 3 ans. Les taux de pérennité à 3 ans restent supérieurs à 85 %.

SIE dispose d'une équipe dédiée composée de managers expérimentés et de jeunes alternants 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 1 300 porteurs de projet ont ainsi été accompagnés : électricien, boulanger, consultant, graphiste, gestionnaire de patrimoine, fleuriste, etc., et générant plus de 3 300 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 2016 près de 20 % des projets accompagnés.

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, tels EGEE, les Réseaux Entreprendre, France Initiative ou autres structures locales. SIE parraine également de jeunes créateurs dans le domaine de l'électricité issus de nos partenaires. L'expertise en entrepreneuriat de SIE lui permet d'être régulièrement sollicité pour mettre en place des cursus de formation dans ce domaine. SIE participe très activement à la promotion de l'essaiage et de ses valeurs notamment dans le cadre de DIESE, association constituée de grands groupes qui pratiquent l'accompagnement de leurs salariés dans leur projet de création ou reprise d'entreprise.

Depuis plusieurs années, nous mettons à l'honneur et récompensons les 6 plus beaux projets de création ou reprise d'entreprise des

salariés du Groupe avec le concours « Vivez l'Aventure ». Ce concours et la remise des prix réunissent de nombreux dirigeants du Groupe ainsi que des personnalités politiques et économiques. Cet événement annuel permet de réaffirmer l'intérêt de ce dispositif dans les valeurs et la stratégie du Groupe.

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 de ces conventions.

Depuis 2011, 15 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 d'anciens sites de Schneider Electric en leur garantissant une pérennité industrielle. C'est le cas de Barentin, prochainement Dijon et Maranges.

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'entreprise 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, 6 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 également 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 en particulier 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 2 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 6 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 2016, ce sont plus de 4 400 jeunes qui ont été accompagnés.

Les collectivités concernées par le programme « 100 chances-100 emplois » sont : Angoulême, Blois, Bordeaux, Chalon-sur-Saône, Chambéry, Cognac, Compiègne, Dieppe, Dijon, Évreux, Grenoble, Le Havre, Longwy, Marseille, Mont-Valérien (CAMV, Rueil-Malmaison, Suresnes, Nanterre), Montereau, Montpellier, Nemours, Nice, Plaine Commune, Rennes, Romans-sur-Isère, Rouen, Sisteron, Strasbourg, Sud Seine-et-Marne (CASE) et Valence. Sont en cours : Metz, Paris, Poitiers et Roubaix.

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, nous aurons réalisé plus de 8 000 heures d'insertion.

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 70 jeunes, particulièrement en Production et Logistique, dont 10 en CDI.

Enfin, Schneider Electric est partenaire de nombreux autres dispositifs : École de la deuxième chance, IMS, Télémaque, Fondation de la 2^e Chance, etc.

6. Méthodologie et audit des indicateurs

6.1 Éléments de méthodologie sur les indicateurs publiés

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

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

Dans une logique d'amélioration continue, Schneider Electric a demandé à Ernst & Young de conduire des travaux d'examen visant à produire une assurance modérée 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 117 - 118). 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 1^{er} janvier *n* + 2, sauf cas exceptionnels où une convention stipule de ne pas intégrer les données sécurité avant 2 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 82 % des effectifs. Les programmes de formation portent sur 79 % des effectifs.

Ces données sont consolidées sur l'ensemble des sociétés intégrées globalement dans le périmètre de consolidation financière, y compris les *joint ventures* sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif.

Les unités qui appartiennent à des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont intégrées à 100 % dans le *reporting*. 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 2 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 (220 sites participent en 2016).

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 CO₂ dans les transports

Cet indicateur comprend les émissions issues du transport de marchandises acheté par Schneider Electric, couvrant 71 % du coût total des transports du Groupe. L'objectif est de réduire les émissions de CO₂ de 3,3 % chaque année (2015-2017), soit 10 % sur la durée totale du programme.

La mesure des équivalents CO₂ combine les impacts des gaz à effet de serre suivants : CO₂, CH₄, N₂O, HFC, SF₆, PFC, NOx et vapeur d'eau.

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

La donnée est corrigée 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 valorise, 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 que ce soit sauf par enfouissement et incinération sans récupération d'énergie (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 CO₂ ;
- ◆ 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 sa 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 réalisés avec le label Green Premium™

Un produit est déclaré *Green Premium™* s'il satisfait aux 4 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 4 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 CO₂

Le calcul et la monétisation de l'empreinte CO₂ est une tendance mondiale, surtout depuis la COP21. L'objectif du projet est de :

- ◆ disposer d'un outil fiable permettant de calculer et de communiquer l'empreinte CO₂ des grands projets clients de Schneider Electric :
 - ◆ pour le client : impact CO₂ global du projet,
 - ◆ pour Schneider Electric : impact CO₂ global de sa contribution au projet ;
- ◆ établir des stratégies pertinentes pour exploiter commercialement le calculateur de CO₂ :
 - ◆ calculer les émissions de CO₂ évitées par rapport à des scénarios de référence,
 - ◆ identifier des situations où l'impact CO₂ devient un avantage commercial.

Deux niveaux de précision du calcul existent : mode Offre (au stade de l'offre commerciale) et mode Réalisation (au stade de l'exécution). Le périmètre est celui des projets gagnés

enregistrés dans l'année, au niveau mondial, au-delà d'un certain montant. L'indicateur calcule le pourcentage de projets avec une quantification de l'impact CO₂.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

120 000 tonnes de CO₂ évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie

Grâce à la collecte d'équipements contenant du SF₆ 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 SF₆ (donc d'équivalents CO₂) chaque année.

Cet indicateur résulte de l'addition arithmétique de quantités de gaz SF₆ récupérées d'appareils. L'équivalent en CO₂ est calculé par rapport au potentiel de réchauffement planétaire du SF₆ (1 tonne de SF₆ étant équivalente à 23 500 tonnes de CO₂).

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 facturation des entités opérationnelles.

Suite à la vente de la filiale Conlog, les ventes de cette filiale ont été exclues du périmètre 2016, sans toutefois modifier la *baseline* 2014 ni l'objectif à horizon 2017.

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 7 piliers de mesure de la performance des fournisseurs permettant notamment aux plus performants d'entre eux de devenir des fournisseurs « recommandés ».

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 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.

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 7 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'appropriant 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 3 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 ; 6 d'entre elles génèrent l'*Employee Engagement Index* (EEI). L'EEI est un indice standard international.

Tous les employés sont interrogés 2 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 kiosques 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.

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 3 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 internationale correspond au départ d'un volontaire, pour une période de 5 jours au minimum. Une mission locale correspond à l'engagement d'un volontaire auprès de l'association Schneider Electric Teachers pendant l'année.

Une modification de la méthode de calcul de cet indicateur a été effectuée en 2016, afin d'éviter qu'un même volontaire, intervenant plusieurs fois dans l'année dans le cadre de missions locales, soit comptabilisé plusieurs fois. Compte tenu de leur impact non significatif sur la note du baromètre, les données historiques n'ont pas été retraitées. En effet, avec la nouvelle méthodologie, la note du baromètre 2015 aurait été de 6,28/10 au lieu de 6,33/10 (note publiée).

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	123-124
Les embauches et les licenciements	125-126
Les rémunérations et leur évolution	96-97, 157-188
b) Organisation du travail	
L'organisation du temps de travail	125, 127
L'absentéisme	127
c) Relations sociales	
L'organisation du dialogue social – notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	98-99, 127
Le bilan des accords collectifs	98-99, 127
d) Santé et sécurité	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	87-89
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	127
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité...	127
... ainsi que les maladies professionnelles	88, 96-97, 127
e) Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	91-93
Le nombre total d'heures de formation	128
f) Égalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	94-95
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	96
La politique de lutte contre les discriminations	94-96, 69-72
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 ;	59-61, 67-69,
◆ à l'abolition effective du travail des enfants.	69-73, 98-99

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	76, 82, 119
Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement	76, 70
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	83
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	42
b) Pollution	
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	83, 120-121
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	83
c) Économie circulaire	
◆ Prévention et gestion des déchets	
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	84-85, 120
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	N/A
◆ Utilisation durable des ressources	
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	82, 120
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	84
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	77-78, 120
L'utilisation des sols	83
d) Changement climatique	
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	76-79, 120-121
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	76-79, 82-85, CDP
e) Protection de la biodiversité	
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	80-81, 82-83, 84-85, 56
3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	
◆ en matière d'emploi et de développement régional	100-105, 109-110
◆ sur les populations riveraines ou locales	100-105, 109-110
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	54-55
Les actions de partenariat ou de mécénat	105-109
c) Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux	67-69
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	67-69
d) Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	72
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	80-81, 14
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme	73

6.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 S.E., nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

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, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ dix-huit semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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 au chapitre 2 du rapport de gestion (« 2.6 Méthodologie et audit des indicateurs »).

Conclusion

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 en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

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

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- ◆ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ◆ au niveau d'un échantillon représentatif de sites⁽²⁾ que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 11 % des effectifs et en moyenne 6 % des informations quantitatives environnementales présentées.

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⁽²⁾ 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 ces 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 réalisés 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

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

Paris-La Défense, le 15 mars 2017

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier
Associé développement durable

Bruno Perrin
Associé

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

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).

(2) Bukowno – SEIP (Pologne), Gagret LPT1 (Inde), Gagret LPT2 (Inde), Manisa (Turquie), Pieve di Cento – SEI (Italie), Rojo Gomez (Mexique), Tlaxcala (Mexique), Universal Enclosures Capellades (Espagne), HR Services Global Supply Chain North America (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 2 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 2 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

	2016	2015	2014
Nombre de sites certifiés ISO 14001	270 ▲	259	270
Sites industriels et logistiques	247	244	252
Sites tertiaires	23	15	18
Nouveaux sites certifiés dans l'année	18	15	12
Sites certifiés fermés ou regroupés dans l'année	7	26	21

▲ Indicateur 2016 audité.
NP = non publié

Consommations, émissions et déchets des sites du Groupe

GRI	Indicateurs	Périmètre courant			Périmètre constant	
		2016	2015	2014	2016	2015
	Nombre de sites répondants	295 ▲	297	266	288	288
	Effectifs globaux	116 661 ▲	114 074	103 886	110 200	112 780
306-2	Déchets produits (en t)	152 415 ▲	142 091	132 171	143 617	142 492
	dont déchets dangereux	7 % ▲	7 %	6 %	NP	NP
306-2	Déchets produits/effectif (en t/p)	1,3 ▲	1,2	1,3	1,3	1,3
306-2	Déchets valorisés (en t)	141 802 ▲	129 644	115 166	134 783	130 727
306-2	Part de déchets valorisés	93 % ▲	91,2 %	87,1 %	94 %	92 %
	dont déchets métalliques valorisés	99,4 %	99 %	NP	NP	NP
303-1	Eau prélevée pour la consommation (m ³)	2 662 616 ▲	2 335 670	2 055 999	2 249 719	2 349 734
	dont eau publique (m ³)	2 145 660	1 793 714	1 678 518	NP	NP
	dont eau de sous-sol (m ³)	457 666	462 423	299 481	NP	NP
	dont eau de surface (m ³)	20 684	18 230	20 300	NP	NP
	dont autres sources (m ³)	38 606	61 303	57 700	NP	NP
303-1	Consommation d'eau/effectif (m ³ /p)	22,8 ▲	20,5	19,8	20,4	20,8
	Variation consommation d'eau/effectif	-	-	-	- 2 %	-
	Objectif consommation d'eau/effectif	-	-	-	- 1,66 %	-
303-1	Eau prélevée pour le refroidissement (m ³) restituée sans impact	682 048 ▲	611 508	603 876	NP	NP
305-7	Émissions COV (kg) (estimations)	700 369 ▲	441 131 ⁽¹⁾	314 258	468 576	459 469
305-7	COV/effectif (kg/p) (estimations)	6,0 ▲	3,9	3,0	4,3	4,1
302-1, 302-4	Consommations d'énergie (éq. MWh)	1 181 413 ▲	1 222 176	1 111 359	1 169 671	1 192 457
	Électricité (consommation indirecte)	843 440	860 197	792 793	833 991	849 726
	Chauffage urbain (consommation indirecte)	29 644	31 783	34 815	29 160	30 885
	Fioul (consommation directe)	12 882	11 867	8 354	12 856	9 994
	Gaz (consommation directe)	293 294	318 269	272 255	291 510	301 792
	Charbon (consommation directe)	0	0	0	0	0
	Renouvelables (consommation directe)	2 153	60	3 142	2 153	60
302-1, 302-4	Consommations d'énergie/effectif (MWh)	10,1 ▲	10,3	10,7	10,6	10,6
305-1, 305-2, 305-5	Émissions de CO ₂ liées aux consommations d'énergie (en t) (estimations) ⁽²⁾	450 677 ▲	445 963	395 110	444 545	442 623
305-2	Électricité (émission indirecte)	369 720	364 994	323 120	364 217	361 801
305-2	Chauffage urbain (émission indirecte)	11 549	12 639	14 006	11 307	12 356
305-1	Fioul (émission directe)	9 283	3 085	2 172	9 261	6 599
305-1	Gaz (émission directe)	60 125	65 245	55 812	59 760	61 867
305-1	Charbon (émission directe)	0	0	0	0	0
305-1	Énergies renouvelables	0	0	0	0	0
305-1, 305-2, 305-5	CO ₂ liés aux consommations d'énergie/effectif (en t/p)	3,9 ▲	3,9	3,8	4,0	3,9
305-1	Émissions de SF ₆ (en t équivalent CO ₂) ⁽³⁾	16 444 ▲	21 724	26 069	16 372	21 338

GRI	Indicateurs	Périmètre courant			Périmètre constant	
		2016	2015	2014	2016	2015
	Taux de fuite de SF ₆	0,34 % ▲	0,38 %	0,47 %	NP	NP
	Objectif taux de fuite de SF ₆	0,35 %	0,40 %	0,65 %	-	-
305-1	Émissions de CO ₂ totales périmètre 1 (consommations énergétiques directes et émissions de SF ₆) (t) sur le périmètre de reporting	85 852 ▲	90 054	84 053	85 393	89 804
305-2	Émissions de CO ₂ totales périmètre 2 (consommations énergétiques indirectes) (t) sur le périmètre de reporting	381 269 ▲	377 633	337 126	375 524	374 157
305-1, 305-2, 305-5	Émissions de CO ₂ totales périmètre 1 et 2 (t) sur le périmètre de reporting	467 121 ▲	467 687	421 179	460 917	463 961
305-5	Total périmètres 1 et 2/chiffre d'affaires (t/€)	0,000019	0,000018	0,000017	0,000019	0,000019

▲ Indicateurs 2016 audités.

NP = non publié.

(1) Donnée COV 2015 retraitée en 2016.

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

(3) 16 sites en 2014 ; 17 sites en 2015 ; 16 sites en 2016.

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

Émissions de CO₂ dans les transports (périmètre 3)

GRI	Indicateur	2016	2015	2014
305-3	Émissions de CO ₂ dans les transports payés par le Groupe (en Teq. CO ₂)	582 918 ▲	532 222	494 987

▲ Indicateur 2016 audité. Calcul sur la base d'une couverture estimée de 71 % (vs 81 % l'an dernier) extrapolée à 100 %. Une grande partie de l'augmentation en 2016 est due à une meilleure connaissance de nos dépenses d'achat (et par conséquent un taux de couverture plus faible).

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2017	2016	2015	2014
1. 10 % d'économies d'énergie	7,1 % ▲	4,5 %	-
2. 10 % d'économies de CO ₂ dans les transports	11,2 % ▲	8,4 %	-
3. Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	99 ▲	64	34
4. 100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	81,6 % ▲	13,3 %	-
5. 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisés avec le label Green Premium™™	74,8 % ▲	67,1 %	60,5 %
6. 100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de leur impact CO ₂	16 % ▲	-*	-
7. 120 000 tonnes de CO ₂ évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	101 508 ▲	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 2016 audités.

* Résultats mesurés à partir de 2016 (déploiement des outils de mesure en 2015).

Se reporter aux pages 111 à 114 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 77 pour l'indicateur 1, 79 pour l'indicateur 2, 84 pour l'indicateur 3, 80 pour l'indicateur 4, 81 pour l'indicateur 5, 65-67 pour l'indicateur 6 et 85 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 1^{er} janvier n + 2, sauf dans le cas exceptionnel où une convention stipule de ne pas intégrer les données de sécurité avant 2 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 111). Certains indicateurs couvrent 96 %, 82 % ou 79 % 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 le tableau ci-dessous.

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2017	2016	2015	2014
1. 30 % de réduction du <i>Medical Incident Rate</i> (MIR)	33 % ▲	17 %	-
2. Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	92 % ▲	85,6 %	79 %
3. 64 % affichés par notre <i>Employee Engagement Index</i>	64 % ▲	61 %	61 %
4. 85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	75 % ▲	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 2016 audités.

Se reporter aux pages 111 à 114 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 87-89 pour l'indicateur 1, 91 pour l'indicateur 2, 89 pour l'indicateur 3, et 95 pour l'indicateur 4).

Effectif

GRI	Indicateurs	2016	2015	2014
Effectif				
102-8	Effectif moyen ⁽¹⁾	161 768 ▲	181 361	185 965
	Cols bleus (CVD)	82 288	97 925	95 213
	Cols blancs (non CVD)	73 758	83 437	90 752
102-8	Effectif intérimaire moyen	14 676 ▲	17 525	16 875
102-8	Effectif CDD et CDI ⁽²⁾	143 901 ▲	160 843	167 124
	CDI	87,3 %	91,6 %	91,8 %
	CDD	12,7 %	8,4 %	8,2 %
102-8	Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires) ⁽²⁾	21,4 %	16,5 %	16,8 %
102-8	Organisation du temps de travail ⁽³⁾			
	Temps complets	98 %	98 %	94 %
	Temps partiels	2 %	2 %	6 %
401-1	Embauches ⁽⁴⁾	16 788 ▲	28 358	28 830
401-1	Sorties ⁽⁴⁾	25 383 ▲	32 840	29 460
	Licenciements	6 798 ▲	6 916	6 454
	Démissions	12 418 ▲	18 259	15 826
	Autres (retraites, fins de contrat...)	6 167 ▲	7 665	7 180
401-1	Turnover volontaire	8,5 % ▲	11,1 %	9,4 %
102-8	Répartition de l'effectif par zone géographique ⁽²⁾			
	Asie-Pacifique	31 %	35 %	34 %
	Europe	39 %	36 %	37 %
	Amérique du Nord	21 %	19 %	19 %
	Reste du monde	9 %	10 %	10 %
102-8	Répartition de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) ⁽²⁾			
	France	12 %	11 %	11 %
	États-Unis	13 %	12 %	12 %
	Chine	10 %	16 %	15 %
	Inde	10 %	9 %	9 %
	Mexique	6 %	5 %	5 %
	Espagne	3 %	3 %	3 %
	Brésil	2 %	2 %	3 %
	Allemagne	3 %	3 %	3 %
	Australie	2 %	2 %	2 %
	Indonésie	3 %	3 %	3 %
	Royaume-Uni	3 %	3 %	3 %
	Russie	6 %	6 %	7 %

GRI	Indicateurs	2016	2015	2014
102-8	Évolution annuelle de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) ⁽²⁾			
	France	- 4 %	- 3 %	- 2 %
	États-Unis	- 6 %	- 5 %	+ 8 %
	Chine	- 42 %	+ 2 %	+ 61 %
	Inde	- 5 %	- 4 %	+ 12 %
	Mexique	+ 7 %	+ 2 %	- 7 %
	Espagne	- 11 %	- 10 %	- 15 %
	Allemagne	- 3 %	- 3 %	+ 7 %
	Brésil	- 18 %	- 20 %	- 8 %
	Australie	- 8 %	- 7 %	0 %
	Indonésie	- 3 %	- 6 %	- 4 %
	Royaume-Uni	- 6 %	- 1 %	+ 29 %
	Russie	- 9 %	- 11 %	0 %
102-8	Répartition de l'effectif par sexe ⁽²⁾			
	Hommes	69 % ▲	70 %	70 %
	Femmes	31 % ▲	30 %	30 %
102-8	Répartition de l'effectif par sexe et par catégorie ⁽²⁾			
	Cols blancs	52 %	46 %	54 %
	Hommes	69 %	70 %	70 %
	Femmes	31 %	30 %	30 %
	Cols bleus	48 %	54 %	46 %
	Hommes	68 %	69 %	70 %
	Femmes	32 %	31 %	30 %
102-8	Répartition de l'effectif par âge ⁽²⁾			
	14/24 ans	6,9 %	5,5 %	8,0 %
	25/34 ans	29,6 %	29,1 %	31,9 %
	35/44 ans	29,7 %	29,9 %	27,8 %
	45/54 ans	21,3 %	21,6 %	20,8 %
	55/64 ans	11,7 %	12,6 %	10,7 %
	Au-delà de 64 ans	0,8 %	1,1 %	0,8 %
102-8	Répartition de l'effectif par ancienneté ⁽²⁾			
	Inférieure à 5 ans	42,5 %	42,1 %	44,2 %
	5/14 ans	35,9 %	34,6 %	33,6 %
	15/24 ans	12,6 %	12,8 %	12,2 %
	25/34 ans	6,3 %	7,5 %	7,2 %
	Supérieure à 34 ans	2,6 %	3,0 %	2,8 %
102-8	Répartition de l'effectif par fonction ⁽²⁾			
	Marketing	3,3 %	3,2 %	3,6 %
	Ventes	11,5 %	10,4 %	10,4 %
	Services et projets ⁽⁶⁾	18,6 %	18,4 %	17,9 %
	Supports	25,7 %	18,2 %	18,4 %
	Technique	6,2 %	6,2 %	6,9 %
	Industrielle	34,8 %	14,4 %	6 %

GRI	Indicateurs	2016	2015	2014
102-8	Coûts variables directs (coûts des employés imputés dans le coût du produit ou de l'activité) ⁽⁷⁾	49,3 %	51,5 %	49,1 %
Embauches ⁽⁴⁾				
401-1	Répartition par type de contrat			
	CDI	60 %	72 %	68 %
	CDD	40 %	28 %	32 %
401-1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	38 %	28 %	37 %
	Cols bleus	62 %	72 %	63 %
	Répartition par sexe			
	Hommes	58 %	61 %	66 %
	Femmes	42 %	39 %	34 %
	Répartition par âge			
	14/24 ans	37,7 %	35 %	42 %
	25/34 ans	37,2 %	38,7 %	36,1 %
	35/44 ans	16,3 %	17,2 %	14,1 %
	45/54 ans	6,3 %	6,6 %	5,9 %
	55/64 ans	2,2 %	2,1 %	1,7 %
	Au-delà de 64 ans	0,3 %	0,3 %	0,2 %
401-1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	43 %	54 %	47 %
	Europe	23 %	17 %	19 %
	Amérique du Nord	27 %	22 %	24 %
	Reste du monde	7 %	8 %	10 %
Licenciements ⁽⁴⁾				
401-1	Répartition par type de contrat			
	CDI	81 %	84 %	84 %
	CDD	19 %	16 %	16 %
401-1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	40 %	41 %	38 %
	Cols bleus	60 %	59 %	62 %
401-1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	31 %	36 %	33 %
	Europe	14 %	16 %	21 %
	Amérique du Nord	35 %	29 %	29 %
	Reste du monde	20 %	19 %	17 %
Démissions ⁽⁴⁾				
401-1	Répartition par ancienneté ⁽⁵⁾			
	Inférieure à 1 an	37,6 %	28,9 %	38,4 %
	1/4 ans	39,2 %	40,1 %	39,6 %
	5/14 ans	19,3 %	19,9 %	18,4 %
	15/24 ans	3,0 %	4,7 %	2,5 %
	25/34 ans	0,7 %	3,2 %	0,8 %
	Supérieure à 34 ans	0,3 %	3,3 %	0,3 %

GRI	Indicateurs	2016	2015	2014
	Départs ⁽⁴⁾			
401-1	Répartition par sexe			
	Hommes	63,1 %	64,6 %	65,8 %
	Femmes	36,9 %	35,1 %	34,2 %
401-1	Répartition par âge			
	14/24 ans	26,6 %	22,4 %	30,3 %
	25/34 ans	33,9 %	35,4 %	34,1 %
	35/44 ans	19,2 %	19,4 %	17,4 %
	45/54 ans	10,0 %	11,0 %	9 %
	55/64 ans	8,6 %	9,7 %	8 %
	Au-delà de 64 ans	1,7 %	2,1 %	1,3 %
401-1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	38 %	50,5 %	34,1 %
	Europe	24 %	21,9 %	26,7 %
	Amérique du Nord	27 %	19,7 %	25,3 %
	Reste du monde	12 %	7,9 %	13,9 %
	Effectif intérimaire moyen			
102-8	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	15,7 %	20,1 %	18,5 %
	Cols bleus	84,3 %	79,9 %	81,5 %
102-8	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	63,0 %	61,3 %	63,2 %
	Europe	27,1 %	24,5 %	21,7 %
	Amérique du Nord	6,1 %	7,5 %	10,1 %
	Reste du monde	3,8 %	6,7 %	5,0 %

Sécurité et santé des collaborateurs et sous-traitants

GRI	Indicateurs	2016	2015	2014
403-2	Nombre d'incidents médicaux ⁽⁸⁾	361 ▲	514	568
	dont salariés de Schneider Electric	300	433	481
	dont sous-traitants	61	81	87
403-2	Nombre d'accidents avec arrêt ⁽⁸⁾	219 ▲	310	287
	dont salariés de Schneider Electric	177	263	245
	dont sous-traitants	42	47	42
403-2	Nombre d'accidents mortels	1	2	1
	dont salariés de Schneider Electric	1	2	1
	dont sous-traitants	0	0	0
403-2	Medical Incident Rate ⁽⁹⁾	1,24 ▲	1,53	1,85
	dont salariés de Schneider Electric	1,19	1,63	2,01
	dont sous-traitants	1,55	1,14	1,29
403-2	Lost-Time Injury Rate (LTIR) ⁽⁹⁾	0,75 ▲	0,92	0,93
	dont salariés de Schneider Electric	0,7	0,99	1,02
	dont sous-traitants	1,07	0,66	0,62
403-2	Lost-Time Day Rate (LTDR) ⁽⁹⁾	17,88 ▲	25,10	29,98
	dont salariés de Schneider Electric	19,02	27,98	33,45
	dont sous-traitants	10,56	14,27	17,60
403-2	Nombre de jours d'arrêt	5 208 ▲	8 444	9 209
	dont salariés de Schneider Electric	4 793	7 434	8 023
	dont sous-traitants	415	1 010	1 186
403-2	Nombre d'heures travaillées	291 348 466 ▲	336 442 896	307 213 189
	dont salariés de Schneider Electric	252 052 556	265 646 667	239 828 768
	dont sous-traitants	39 295 910	70 796 232	67 384 423

Dialogue et relations sociales

GRI	Indicateurs	2016	2015	2014
102-41	Sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel ⁽⁵⁾			
	Syndicats	69,4 %	69,2 %	67,2 %
	Comité d'Entreprise	65,3 %	52,4 %	46,4 %
403-1	Comité Hygiène et Sécurité	84,4 %	75,1 %	80 %
102-41	Nombre de conventions collectives ⁽⁵⁾	129	127	217
102-41	Employés couverts par des conventions collectives	84,1 %	83,3 %	79,6 %
403-1	Employés représentés au sein des Comités Santé et Sécurité	84,4 %	75,1 %	80 %

Développement des talents et formation

GRI	Indicateurs	2016	2015	2014
404-1	Nombre d'heures de formation ⁽¹⁰⁾	3 618 553 ▲	3 383 318	2 756 292
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par personne ⁽¹⁰⁾	30,1	27,7	21,3
	Cols blancs	33,8	30,8	24,2
	Cols bleus ⁽⁷⁾	25,7	24,3	18
	Nombre moyen d'heures de formation par personne ⁽¹⁰⁾			
	Hommes	30,4	28,7	26,6
	Femmes	26,8	25,0	22,9
404-1	Répartition des heures par catégorie ⁽²⁾			
	Cols blancs	60,4 %	59 %	60,5 %
	Cols bleus ⁽⁷⁾	39,6 %	41 %	39,5 %
404-2	Employés ayant reçu une journée de formation (7 heures ou plus)	92 % ▲	85,6 %	79 %
	Répartition par pays			
	France	88,3 %	82 %	75 %
	États-Unis	90,3 %	78 %	72 %
	Chine	94,0 %	91 %	87 %
	Inde	96,6 %	93 %	87 %
	Mexique	93,7 %	96 %	94 %
	Espagne	93,4 %	91 %	73 %
	Brésil	90,7 %	89 %	79 %
	Allemagne	91,5 %	85 %	86 %
	Australie	89,9 %	79 %	58 %
	Indonésie	87,2 %	77 %	70 %
	Royaume-Uni	84,6 %	73 %	70 %
	Russie	91,9 %	88 %	80 %
	Répartition des heures par type de formation ⁽²⁾			
	Santé, sécurité, environnement	17,4 %	18,1 %	NP
	Technique	9,6 %	9,5 %	NP
	Langues	3,0 %	4,1 %	NP
	Informatique	6,3 %	1,0 %	NP
	Produits, Solutions et Services	10,6 %	10,7 %	NP
	Management et <i>leadership</i>	6,9 %	7,2 %	NP
	Développement personnel	7,9 %	20,6 %	NP
	Autres	28,9 %	19,8 %	NP
	Répartition des coûts par catégorie ⁽²⁾			
	Cols blancs	66,3 %	76,4 %	NP
	Cols bleus	33,7 %	23,6 %	NP

GRI	Indicateurs	2016	2015	2014
404-3	Employés ayant eu un entretien de performance ⁽³⁾	95,1 %	62,4 %	54,8 %
404-3	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	85 %	75 %	95 %
	Cols bleus	15 %	25 %	5 %
404-3	Répartition par sexe			
	Hommes	75 %	75 %	76 %
	Femmes	25 %	25 %	24 %

▲ Indicateurs 2016 audités.

NP = non publié.

(1) Inclut l'intérim.

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

(3) Les données portent sur 82 % de l'effectif du Groupe au 31 décembre 2016.

(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 2016 (enquête annuelle).

(6) Part des services CVD sur total effectif : 13,4 % en 2016 ; 13,5 % en 2015 ; 12,1 % en 2014. 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 23 % du total des CVD en 2016 ; 26 % en 2015 ; 25 % en 2014.

(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 79 % de l'effectif du Groupe.

7.3 Indicateurs sociétaux

Ces données 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 18 millions d'euros en 2016, 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.

Budget total au profit des actions de la Fondation

	2016
BUDGET D'INTERVENTION DE LA FONDATION	4 000 000
Répartition par programme (en %)	
Formation et insertion des jeunes	56 %
Précarité énergétique	12 %
Sensibilisation au développement durable	10 %
Entrepreneuriat	16 %
Engagement bénévole des collaborateurs/mécénat de compétences	5 %
Autres	1 %
Répartition par zone géographique (en %)	
Afrique & Moyen-Orient	37 %
Amérique	6 %
Asie	22 %
Europe	35 %

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

	2016
CONTRIBUTION FINANCIÈRE TOTALE (EN EUROS)	8 148 965
Des salariés	1 041 971
De l'entité Schneider Electric	7 032 837
Des partenaires	74 157
Contribution financière par zone géographique (en %)	
Afrique & Moyen-Orient	7 %
Amérique	50 %*
Asie	17 %
Europe	26 %
DONS EN PRODUITS OU EN SERVICES AU PROFIT D'UN PARTENAIRE/PROJET DE LA FONDATION (en euros)	5 893 832
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)	18 042 797
---	-------------------

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2017	2016	2015	2014
1. x 5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'énergie pour promouvoir le développement *	x 2,08 ▲	x 2,07	-
2. 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	123 839 ▲	102 884	73 339
3. 1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers *	1 065 ▲	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 2016 audités.

* Un changement méthodologique a été opéré au T4 2016, voir note pages 113 et 114.

Se reporter aux pages 111 à 114 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 102-104 pour l'indicateur 1, 104-105 pour l'indicateur 2, et 107-108 pour l'indicateur 3).

Pour en savoir plus :

- ◆ <http://www.schneider-electric.com/ww/fr/> (> Groupe > Développement durable)
- ◆ <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

Gouvernance d'entreprise



1. Le conseil d'administration	135		
1.1 Composition du conseil d'administration (au 31 décembre 2016)	135		
1.2 Proposition à l'assemblée générale des actionnaires d'une composition du conseil d'administration	137		
1.3 Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2016	138		
2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration	145		
2.1 Missions et attributions du conseil d'administration	145		
2.2 Règlement intérieur du conseil d'administration	145		
2.3 Information du conseil d'administration et de ses membres	147		
3. Activité du conseil	148		
3.1 Gouvernement d'entreprise	148		
3.2 Stratégie	149		
3.3 Activité et résultats	149		
3.4 Assemblée générale des actionnaires	149		
4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité)	150		
4.1 Comité d'audit et des risques	150		
4.2 Comité de gouvernance et des rémunérations	152		
4.3 Comité des ressources humaines & RSE	153		
4.4 Comité stratégie	154		
5. Direction Générale	155		
6. Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	156		
6.1 Contrats de services	156		
6.2 Absence de condamnation ou d'incrimination de mandataires sociaux	156		
6.3 Liens familiaux	156		
6.4 Conflits d'intérêts	156		
7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe	157		
		7.1	Politique de rémunération des dirigeants du Groupe (dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif)
		157	
		7.2	Régimes de retraite
		159	
		7.3	Rémunération des membres du conseil d'administration
		159	
		7.4	Rémunération et actions de performance des dirigeants mandataires sociaux
		162	
		7.5	Rémunération des dirigeants du Groupe hors mandataires sociaux
		187	
		7.6	Opérations réalisées par les mandataires sociaux et par les personnes qui leur sont étroitement liées sur le titre de Schneider Electric SE au cours de l'exercice 2016
		188	
		8. Conventions et engagements réglementés	189
		8.1	Conventions et engagements de l'exercice 2016 et non approuvés par l'assemblée générale
		189	
		8.2	Conventions et engagements de l'exercice 2016 approuvés par l'assemblée générale
		189	
		8.3	Conventions et engagements contractés au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale (cf. chapitre 8, pages 348 à 351)
		189	
		9. Contrôle interne et gestion des risques	190
		9.1	Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques
		190	
		9.2	Organisation et pilotage du contrôle interne : acteurs du pilotage du contrôle interne
		190	
		9.3	Diffusion de l'information : référentiels et instructions
		192	
		9.4	Recensement et gestion des risques
		194	
		9.5	Activités de contrôle
		195	
		9.6	Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés
		197	
		9.7	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne
		197	
		10. Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF	198

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), 6 (obligations de conservation applicables aux dirigeants mandataires sociaux) 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 avec 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.

L'exercice par M. Tricoire des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général semble parfaitement indiqué selon le conseil d'administration compte tenu de :

- ◆ la composition du conseil, qui comprend plus de 70 % d'administrateurs indépendants au sens du Code AFEP/MEDEF ;
- ◆ l'environnement économique, qui exige une certaine réactivité de la part de la direction et de la clarté au niveau de la désignation de la personne chargée 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 ;
- ◆ dispositions visant à assurer une bonne information et un fonctionnement efficace du conseil d'administration 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 et l'existence de 4 comités du conseil ;
- ◆ l'obligation pour le conseil de délibérer chaque année sur l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général.

Le 25 avril 2016, en raison du bon fonctionnement de la gouvernance et de la très grande transparence du Président-Directeur général à l'égard du Conseil, ce qu'à confirmé l'auto-évaluation de l'automne 2015, le conseil d'administration a confirmé cette décision, conformément à l'article premier de son règlement intérieur, qui prévoit que lorsque la décision d'unifier les fonctions de Président et de Directeur général est prise, elle doit par la suite être soumise à délibération du conseil chaque année.

La société applique le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF à l'exception d'un point sur lequel elle s'en écarte et exposé ci-dessous (voir section 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 2016)

Le conseil d'administration est composé de 3 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 4 ans renouvelables. Toutefois, à partir de 70 ans, les administrateurs sont nommés ou renouvelés pour des mandats de 2 ans. Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers du nombre d'administrateurs.

Au 31 décembre 2016, le conseil d'administration comptait 13 administrateurs et 1 censeur, M. Henri Lachman.

Administrateur	Date de début du premier mandat	Date d'expiration du mandat actuel	Indépendant selon les critères AFEP/MEDEF
M. Jean-Pascal Tricoire <i>Président</i>	2013	2017	NON (exercice de fonctions exécutives à la tête du Groupe)
M. Léo Apotheker <i>Vice-président administrateur référent indépendant</i>	2007	2020	OUI
Mme Betsy Atkins	2011	2019	OUI
Mme Cécile Cabanis	2015	2020	OUI
M. Xavier Fontanet	2011	2018	OUI
M. Antoine Gosset-Grainville	2012	2020	OUI
Mme Magali Herbaut	2012	2017	NON (liée à la société par un contrat de travail)
M. Fred Kindle	2016	2020	OUI
M. Willy Kissling	2001	2018	NON (membre du conseil depuis plus de 12 ans)
Mme Linda Knoll	2014	2018	OUI
Mme Cathy Kopp	2005	2018	OUI
M. Gérard de La Martinière	1998	2017	NON (membre du conseil depuis plus de 12 ans)
M. Gregory Spierkel	2015	2019	OUI

L'âge moyen des administrateurs est de 59,3 ans.

Six administrateurs, soit 46 % des administrateurs, sont d'origine ou une nationalité autre que française (allemande : M. Apotheker qui a également la nationalité française ; américaine : Mme Atkins et Mme Knoll ; canadienne : M. Spierkel ; suisse : M. Kindle et M. Kissling).

Un administrateur, Magali Herbaut, représente les actionnaires salariés conformément aux dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce. Elle a été nommée par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition du conseil de surveillance des FCPE.

Administrateurs indépendants

Chaque année, conformément au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, le conseil d'administration, sur rapport du comité de gouvernance et des rémunérations, consacre l'un des points 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 de relations d'affaires, le conseil d'administration a relevé que, en raison :

- (i) de la nature des activités de Schneider Electric et de celles des sociétés dans lesquelles les membres du conseil d'administration sont employés ou exercent des fonctions d'administrateur ;
- (ii) des montants tant unitaires que globaux des opérations réalisées ou susceptibles d'être réalisées par Schneider Electric et ces sociétés qui sont conclues à prix de marché et ne sont en aucune mesure susceptibles d'être évoquées au conseil d'administration, les relations d'affaires existantes entre Schneider Electric et les sociétés dans lesquelles les membres du conseil d'administration sont employés ou exercent un mandat ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance de ces derniers ; en effet, lorsque de telles opérations existent, elles sont conclues à prix de marché et leurs montants sont absolument non significatifs pour chaque partie, notamment au regard des tailles respectives des groupes concernés.

Les administrateurs n'ont pas de relations d'affaires avec Schneider Electric autres que celles approuvées en vertu du régime des conventions réglementées, le cas échéant.

Au 31 décembre 2016, les administrateurs sont au nombre de 13 dont 9 indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Il s'agit de M. Léo Apotheker, Mme Betsy Atkins, Mme Cécile Cabanis, M. Xavier Fontanet, M. Antoine Gosset-Grainville, M. Fred Kindle, Mme Linda Knoll, Mme Cathy Kopp et M. Gregory Spierkel.

M. Jean-Pascal Tricoire, en sa qualité de Directeur général, Mme Magali Herbaut, en qualité de représentante des actionnaires salariés, et MM. Gérard de La Martinière et Willy Kissling, qui siègent au conseil depuis plus de 12 ans, ne sont pas considérés comme des administrateurs indépendants en vertu du Code AFEP/MEDEF.

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 n'entrent pas dans le calcul de ce pourcentage. La proportion d'administrateurs indépendants de la société, à l'exclusion de Magali Herbaut, qui représente les actionnaires salariés, est donc de 75 %.

Autoévaluation du conseil d'administration

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF prévoit que le conseil d'administration doit procéder à une autoévaluation formalisée au moins une fois tous les 3 ans.

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.

Il est rappelé qu'en 2015 l'autoévaluation a été réalisée au moyen d'un questionnaire détaillé dont les réponses ont été obtenues lors d'entretiens conduits avec chacun des administrateurs entre octobre et décembre 2015. Un récapitulatif de ces réponses a fait l'objet d'un examen approfondi par le comité de gouvernance et des rémunérations. Il a été examiné lors de la réunion du conseil d'administration du 16 février 2016 sur la base du rapport présenté par le 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 de gestion, l'ouverture des débats et l'accord remarquable entre les membres du conseil.

Sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration a notamment décidé :

- ◆ de poursuivre la politique de « régénération » du conseil d'administration ;
- ◆ de coordonner les travaux du comité stratégie et ceux du conseil d'administration ;
- ◆ de revoir l'articulation des travaux du conseil d'administration d'une part avec ceux du comité stratégie et du comité d'audit et de risques d'autre part dans l'examen des risques stratégiques ;
- ◆ d'informer de façon complète le conseil d'administration sur l'environnement des affaires et son évolution.

Le conseil d'administration a décidé de ne pas réaliser d'auto-évaluation annuelle en 2016 sous ce format compte tenu de l'importance des changements intervenus cette année dans sa composition.

Toutefois, il a délibéré sur son fonctionnement, examiné les progrès accomplis et les mesures prises pour chacun des éléments ci-dessus et a pris acte de ce qui suit :

- ◆ la féminisation (le nombre de femmes au conseil d'administration est passé de 31 % en 2015 à 38,5 % en 2016 et sera à plus de 40 % après l'assemblée générale des actionnaires de 2017) se poursuivent ; et la recherche en cours d'autres compétences clés ;
- ◆ la session stratégie sous la forme d'un séminaire auquel assistent les membres du Comité Exécutif et comprenant des visites de sites s'est institutionnalisée ;
- ◆ la session stratégie comprend un examen du contexte des affaires pour chaque secteur d'activité ;
- ◆ un examen approfondi de la matrice des risques est réalisé conjointement par le comité d'audit et des risques et le comité stratégie.

Une évaluation externe sera amenée en 2017.

1.2 Proposition à l'assemblée générale des actionnaires d'une composition du conseil d'administration

Trois mandats d'administrateurs expirent après l'assemblée annuelle des actionnaires du 25 avril 2017, ceux de Mme Magali Herbaut, MM. Gérard de La Martinière et Jean-Pascal Tricoire.

Le conseil d'administration a décidé unanimement de proposer à l'assemblée générale du 25 avril 2017 le renouvellement de M. Jean-Pascal Tricoire pour une durée de 4 ans afin qu'il puisse poursuivre, en qualité de Président-Directeur général, l'exécution de la stratégie déterminée par le conseil.

Par ailleurs, lors de sa réunion du 15 février 2017, le conseil d'administration a pris note de l'arrivée à son terme du mandat de M. Gérard de La Martinière. Il a également pris acte de la décision de Mme Magali Herbaut de ne pas se présenter pour un renouvellement de son mandat d'administrateur représentant les actionnaires salariés.

Mme Magali Herbaut ayant été nommée en vertu de l'article 11-3 des statuts, son successeur doit être nommé selon la procédure prévue par cet article qui dispose que lorsque les actionnaires salariés détiennent plus de 3 % du capital à la clôture d'un exercice, le représentant des actionnaires salariés doit être élu par l'assemblée générale des actionnaires parmi les candidats désignés par les conseils de surveillance des FCPE investis en actions de l'entreprise ou par les actionnaires salariés lorsque leurs actions sont détenues directement et non via des FCPE.

Parmi ces candidats, le conseil d'administration recommande aux actionnaires de voter en faveur de Mme Xiaoyun Ma dont le profil et la carrière professionnelle servent les objectifs de féminisation, de rajeunissement et d'internationalisation fixés par le conseil d'administration quant à sa composition.

Le conseil renouvelé comprendrait :

- ◆ 12 membres ;
- ◆ un taux de 75 % d'administrateurs indépendants (à l'exclusion de l'administrateur représentant les actionnaires salariés, conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF) ;
- ◆ un pourcentage de femmes qui atteindra 41,7 % si Mme Xiaoyun Ma est nommée ; et
- ◆ une forte proportion d'administrateurs d'origine non française (58,3 %), reflétant le caractère très international du Groupe.

1.3 Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2016

Président du conseil d'administration et Directeur général

M. Jean-Pascal Tricoire

Âge : 53 ans

Nationalité : Française

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

366 595⁽¹⁾ 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.
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période : Président Directeur général 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 (5 ans), en Chine (5 ans) et en Afrique du Sud (1 an). Il a occupé des postes en entreprise entre 1999 et 2001 : Directeur des grands comptes globaux et stratégiques et du projet d'entreprise « Schneider 2000 + ». De janvier 2002 à fin 2003, il a été Vice-président exécutif de la Division Internationale de Schneider Electric. En octobre 2003, il est nommé Directeur général adjoint, 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 : 63 ans

Nationalité : Française, Allemande

Adresse professionnelle :
Flat A, 15 Eaton Square
London SW1W 9DD – Royaume-Uni

2 038 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2007/Fin de mandat : 2020

Mandats et autres fonctions

- ◆ Actuellement :
Vice-président administrateur référent indépendant de **Schneider Electric SE**, Président du comité de gouvernance et des rémunérations et membre du comité de stratégie.
- ◆ Autre mandat dans une société cotée :
Administrateur de **NICE-Systems Ltd** (Israël).
- ◆ Autres mandats ou fonctions :
Président du conseil d'administration de KMD A.S. (Danemark), Président du conseil d'administration de Unit 4 NV (Pays-Bas) ; Président du conseil de surveillance de Signavio GmbH (Allemagne) ; Administrateur de P2 Energy Solutions (États-Unis).
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :
Gérant du fonds « Efficiency Capital » ; Vice-président du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Membre du conseil de surveillance de **Steria**, Président Directeur général de **Hewlett-Packard** ; Membre du conseil d'administration de **Hewlett-Packard** ; Président Directeur général de **SAP AG** ; censeur de **Schneider Electric SA** ; Administrateur de **GTNexus** (États-Unis) ; Membre du conseil d'administration et du comité stratégique de **Planet Finance**.

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 qualité de contrôleur de gestion. Il a ensuite occupé des fonctions de direction opérationnelles et exécutives au sein de plusieurs sociétés spécialisées dans les systèmes d'information, dont SAP France & Belgique, où il a été Président Directeur général entre 1988 et 1991. M. Apotheker a été Président fondateur et Directeur général d'ECsoft. En 1995, il rejoint à nouveau SAP en tant que Président de SAP France. Après plusieurs nominations au sein de SAP en tant que Directeur régional, il a été nommé en 2002 Membre du Comité Exécutif et Président de Customer Solutions & Operations, puis en 2007 en tant que Président CSO et Directeur général adjoint de SAP AG et en 2008 CEO de SAP AG. En 2010, il est nommé Président Directeur général et Président de Hewlett-Packard, poste qu'il occupe 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.

Remarque : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

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

(1) En direct ou par le biais du FCPE.

Mme Betsy Atkins***Âge : 63 ans**

Nationalité : Américaine

Adresse professionnelle :
BAJACORP10 Edgewater Drive,
Ste 10A Coral Gables, FL 33133, États-Unis**1 000 actions Schneider Electric SE**

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2019

Mandats et autres fonctions

- ◆ Actuellement :
Administratrice de **Schneider Electric SE** et membre du comité de stratégie.
- ◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :
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 :
Membre du conseil d'administration de Volvo Cars AB (Suède) ; Présidente-directrice générale de Baja LLC ; Membre du comité consultatif du ZocDoc.
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :
Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Présidente du comité des rémunérations et membre du conseil d'administration de **Polycom Inc.** (États-Unis) ; 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) ; Présidente-Directrice générale de Clear Standards, Inc. (États-Unis), Présidente 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 Présidente Directrice générale de Clear Standards en 2008-2009, Présidente Directrice générale de NCI de 1991 à 1993 et Présidente Directrice générale de Key Supercomputer de 1987 à 1989.

Mme Cécile Cabanis***Âge : 45 ans**

Nationalité : Française

Adresse professionnelle :
Danone
17, boulevard Haussmann
75009 Paris**1 000 actions Schneider Electric SE**

Première nomination : 2015/Fin de mandat : 2020

Mandats et autres fonctions

- ◆ Actuellement :
Administratrice de **Schneider Electric SE** et membre du comité d'audit et des risques.
- ◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :
Directrice générale finance et membre du Comité Exécutif de **Danone**.
- ◆ Autres mandats ou fonctions :
Administratrice de Danone CIS Holdings BV, Danone Industria LLC et Danone Russia ; Membre du conseil de Surveillance de Mediawan (France) ; Administratrice de Michel et Augustin SAS (France).
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :
Administratrice non votante de **Schneider Electric SE** ; Administratrice de Danone Djurdura, Fonds Danone pour l'Écosystème ; Administratrice des 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 en tant qu'auditrice interne. En 2000, elle est ensuite Directrice déléguée à la Direction Fusions-Acquisitions du groupe France Télécom. En 2004, elle a rejoint Danone où elle a occupé le poste de Directrice financière. En 2005, elle est nommée Directrice du développement de Danone, puis en 2008, Directrice financière pour les produits laitiers frais de la région Europe de l'Ouest. En septembre 2010, Cécile Cabanis a été nommée Directrice financière pour les produits laitiers frais. Depuis janvier 2015, elle est Directrice générale financière et membre du Comité Exécutif de Danone.

Remarque : 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. Xavier Fontanet***Âge : 68 ans**

Nationalité : Française

Adresse professionnelle :
3, rue Charles-Lamoureux
75016 Paris**1 000 actions Schneider Electric SE**

Première nomination : 2011/Fin de mandat : 2018

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

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

◆ Autre mandat dans une société cotée :

Administrateur de **L'Oréal**.

◆ Autres mandats ou fonctions :

Professeur affilié à HEC ; Membre du conseil d'administration de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés Anonymes) ; Membre du conseil d'administration de la Fondation Carrefour ; Membre du conseil d'administration du centre des Professions Financières.

◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :

Administrateur d'**Essilor** ; 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), Nikon et Essilor Joint Research Centre Co. Ltd (Japon) ; Administrateur de Nikon-Essilor Co. Ltd (Japon), Nikon et Essilor Joint Research Centre Co. Ltd (Japon), Essilor of America, Inc. (États-Unis), Transitions Optical Inc. (États-Unis), EOA Holding Co., Inc. (États-Unis), Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine), Transitions Optical Holdings B.V. (Pays-Bas), Essilor Manufacturing India Private Ltd (Inde), Essilor India PVT Ltd (Inde), Essilor Amico LLC (Émirats arabes unis). Représentant permanent d'Essilor International au conseil d'administration de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA).**Expérience et expertise**

Diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées et du Massachusetts Institute of Technology, Xavier Fontanet débute sa carrière en tant que Vice-président du Boston Consulting Group. Il devient Directeur général de Bénéteau à partir de 1981. Entre 1986 et 1991, il assume la Direction centrale de la restauration pour le groupe Wagons-Lits. En 1991, il rejoint Essilor en tant que Directeur général avant de devenir Président Directeur général de 1996 à 2009 puis Président du conseil d'administration jusqu'au début 2012.

M. Antoine Gosset-Grainville***Âge : 50 ans**

Nationalité : Française

Adresse professionnelle :
BDGS Associés
51, rue François I^{er}
75008 Paris**1 000 actions Schneider Electric SE**

Première nomination : 2012/Fin de mandat : 2020

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

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

◆ Autres mandats dans une société cotée :

Administrateur du Groupe **FNAC** ; Administrateur et Président du comité d'audit de **Compagnie des Alpes**.

◆ Autre mandat ou fonction :

Avocat associé du Cabinet BDGS Associés.

◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :

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 Veolia-Transdev ; Administrateur de **Dexia**.**Expérience et expertise**

Antoine Gosset-Grainville est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un DESS en banque et finances de l'Université Paris IX Dauphine. Diplômé de l'École nationale d'administration, il débute 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.

*Remarque : 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 : 45 ans**

Nationalité : Française

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

6 907 ⁽¹⁾ actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2012/Fin de mandat : 2017

Mandats et autres fonctions

- ◆ Actuellement :
Administratrice de **Schneider Electric SE** et membre du comité des ressources humaines & RSE.
- ◆ Autres mandats ou fonctions :
Membre du conseil de surveillance du FCPE Schneider Actionariat 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) ; Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble.
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :
Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Membre du conseil de surveillance de GFA Castillon.

Expérience et expertise

Magali Herbaut est diplômée de l'École supérieure de commerce de Grenoble et a obtenu un MBA de l'Université Laval (Canada). Elle a commencé sa carrière comme auditrice pour la société Deloitte. Elle a rejoint Schneider Electric en 1996 en qualité de contrôleur de gestion chez Schneider Electric Automation GmbH. Après 2 années passées en tant que contrôleur de gestion chez Schneider Electric Automation Inc. aux États-Unis, elle devient Directrice financière 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 Câblage électrique au sein de LifeSpace pour la région EMEAS de 2009 à 2012, puis à l'échelle mondiale en 2013 dans le cadre de la division partenaire de vente au détail. 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 Actionariat.

M. Fred Kindle***Âge : 57 ans**

Nationalité : Suisse

Adresse professionnelle :
Vaistligasse 1
9490 Vaduz, Liechtenstein

40 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2016/Fin de mandat : 2020

Mandats et autres fonctions

- ◆ Actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE**, membre du comité d'audit et des risques et membre du comité stratégie.
- ◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :
Vice-président de **Zurich Insurance Group Ltd** (Suisse), membre du comité de gouvernance et de nominations et membre du comité de rémunération ; Président du conseil d'administration de **VZ Holding AG** (Suisse) et Président du comité de rémunération ; Directeur de Stadler Bussnang AG (Suisse) et Président du comité Stratégie ; Administrateur de **Exova Plc** (Royaume-Uni) et membre du comité de nominations ; Président Directeur général de Kinon AG (Suisse).
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :
Associé de **Clayton Dubilier & Rice LLC** (États-Unis) ; Président du conseil d'administration et Président du comité des rémunérations d'**Exova Group PLC** (Royaume-Uni) ; Président du conseil d'administration de **BCA Marketplace Plc** (Royaume-Uni) ; Administrateur de **Rexel SA** (France) ; Administrateur référent de **VZ Holding Ltd** (Suisse) ; Membre du comité de développement de la Royal Academy of Engineering (Londres).

Expérience et expertise

Fred Kindle est diplômé de l'Institut Fédéral Suisse de Technologie (ETH) à Zurich et détient un MBA de la Northwestern University, Evanston, États-Unis. Il a débuté sa carrière au département marketing de Hilti AG au Liechtenstein (1984 à 1986). De 1988 à 1992, il a travaillé comme consultant chez McKinsey & Company à New York et à Zurich. Il a ensuite rejoint Sulzer AG en Suisse, où il a occupé divers postes de direction. En 1999, il a été nommé Directeur général de Sulzer Industries et en 2001, Directeur général de Sulzer AG.

Après avoir rejoint ABB Ltd en 2004, Fred Kindle a été nommé Directeur général du groupe ABB, poste qu'il occupe jusqu'en 2008. Il est ensuite devenu associé chez Clayton, Dubilier & Rice LLP, un fonds d'investissement privé basé à Londres et à New York. Actuellement, il travaille en tant que consultant indépendant et Directeur dans plusieurs entreprises.

Remarque : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

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

(1) En direct ou par le biais de FCPE.

M. Willy R. Kissling

Âge : 72 ans

Nationalité : Suisse

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

2 000 actions **Schneider Electric SE**

Première nomination : 2001/Fin de mandat : 2018

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

Administrateur de **Schneider Electric SE**, membre du comité de gouvernance et des rémunérations et membre du comité des ressources humaines & RSE.

◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :

Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Membre du conseil d'administration de **Cleantech Invest AG** ; Président du conseil d'administration de 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 (PM.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 Ltd), 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.

Il a débuté sa carrière chez Amiantus Corporation et a rejoint Rigips, fabricant de plaques de plâtre, en 1978. Il a été nommé au Comité Exécutif de Rigips en 1981, puis il a occupé le poste de 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 : 56 ans

Nationalité : Américaine

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

◆ Actuellement :

Administratrice de **Schneider Electric SE**, Présidente du comité des ressources humaines & RSE et membre du comité de gouvernance et des rémunérations.

◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

Directrice des Ressources Humaines et membre du comité exécutif de **CNH Industrial N.V.** ; Directrice des Ressources Humaines et membre du comité exécutif de **Fiat Chrysler Automobiles N.V.**

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.

Remarque : 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 : 67 ans**

Nationalité : Française

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

- ◆ Actuellement :
Administratrice de **Schneider Electric SE** et membre du comité des ressources humaines & RSE.
- ◆ Autres mandats ou fonctions :
Administratrice et Présidente du comité des rémunérations et des nominations de SFIL.
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :
Membre du conseil d'administration de la fondation SNCF ; Membre du conseil de surveillance de **Schneider Electric SA** ; Administratrice de **Dexia** ; Membre du conseil d'administration 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 rejoint IBM France en 1973. En 1992, elle devient Directrice des Ressources Humaines chez IBM France avant d'être nommée Vice-présidente des Ressources Humaines de la division systèmes de stockage d'IBM Corp. en 1996. En 2000, Cathy Kopp est nommée Présidente Directrice générale d'IBM France. En 2002, elle rejoint le groupe Accor en qualité de Directrice générale 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 : 73 ans**

Nationalité : Française

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

- ◆ Actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Président du comité d'audit et des risques.
- ◆ Autre mandat ou fonction :
Administrateur de Monfinancier.
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :
Président du comité de Direction de la Charte du Don en confiance (association de bienfaisance au sens de la loi française de 1901) ; Membre du Haut Conseil de la Vie Associative, Administrateur d'**Air Liquide** ; Administrateur de la société par actions 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.

Remarque : 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. Gregory Spierkel*

Âge : 59 ans

Nationalité : Canadien

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

1 000 actions **Schneider Electric SE**

Première nomination : 2014/Fin de mandat : 2019

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

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

◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

Administrateur de **MGM Resorts International**, Président du comité d'audit et membre du comité de gouvernance ; administrateur de **Paccar Inc.**, Président du comité des rémunérations et membre du comité d'audit.

◆ Autres mandats ou fonctions :

Membre du comité d'audit consultatif du Chancelier de l'Université de Californie, Irvine ; conseiller auprès de deux start-ups de logiciels et d'une société de cybersécurité.

◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :

Censeur de **Schneider Electric SE** ; 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 assisté au programme de fabrication avancée à 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 4 années, il a officié en qualité de Directeur général de Mitel Telecom, en charge de l'Europe et de l'Asie. Il a ensuite passé 5 ans chez Mitel Corp. en tant que Président pour la région Amérique du Nord et Président des ventes et du marketing au niveau mondial. En août 1997, il rejoint Ingram Micro en qualité de Directeur Exécutif et Président d'Ingram Micro Asie-Pacifique. En juin 1999, il est nommé Directeur général et Président d'Ingram Micro Europe ; il a piloté le processus de transformation de cette région pour en faire l'une des plus performantes, dégagant des marges commerciales et opérationnelles qui ont atteint des records historiques. En 2004, il est promu Président du groupe Ingram Micro Inc. 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.

Remarque : en gras, les sociétés dont les titres sont inscrits sur un marché réglementé.

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

(1) En direct ou par le biais de FCPE.

Censeur

M. Henri Lachmann

Âge : 78 ans

Nationalité : Française

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

44 369 ⁽¹⁾ actions **Schneider Electric SE**

Première nomination : 1996/Fin de mandat : 2018

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

Censeur de **Schneider Electric SE** et membre du comité des ressources humaines & RSE.

◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

Membre du conseil de surveillance du groupe **XPO Logistics** ; Administrateur de **Carmat** ; Censeur de **Fimalac**.

◆ Autres mandats ou fonctions :

Président du conseil d'administration de l'hôpital 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).

◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :

Vice-président d'honneur du conseil de surveillance de **Vivendi** ; Administrateur de **Schneider Electric SE** ; 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 du Comité Sup'Emploi ; 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. En 1971, il devient Vice-président exécutif de Financière Strafor et exerce les fonctions de Président Directeur général de 1981 à 1997. Il a été élu au conseil d'administration de **Schneider Electric SA** en 1996 et a été nommé Président le 25 février 1999. Le 3 mai 2006, 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.

Président d'honneur

M. Didier Pineau-Valencienne

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 d'1 à 3 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 15 février 2017 pour être en conformité avec le nouveau Code AFEP/MEDEF publié en novembre 2016, mettre à jour les obligations des administrateurs concernant les notifications des transactions réalisées par les personnes qui leur sont étroitement liées telles que définies par le Règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (réglementation des abus de marché) et redéfinir les missions du comité stratégie à la suite de la décision du conseil d'administration du 15 décembre 2016. 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 341 à 347 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, 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 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 ou qui lui auraient été signalées ;
- ◆ rend compte de son action lors des assemblées générales des actionnaires.

La Charte du Vice-président administrateur référent indépendant figure en page 347. Le rapport des missions qu'il a effectuées en 2016 dans le cadre de ses fonctions figure en page 340.

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 ;
- ◆ ont le devoir en permanence de s'assurer que leur situation personnelle ne les met pas en position de conflit d'intérêts avec la société ; les administrateurs en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, s'abstiennent de participer au débat et au vote de la délibération correspondante et peuvent être invités à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du conseil d'administration ;
- ◆ 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 Information du conseil d'administration et de ses membres

Pour assurer une information correcte 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 d'activité trimestriel, 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 pendant la partie des réunions du conseil d'administration dans laquelle les comptes annuels ou semestriels sont examinés.

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 forme de lettre mensuelle, élaborée exclusivement à leur attention, et qui les tient informés de 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 par des occasions pour les membres de rencontrer les principaux dirigeants du Groupe dans un cadre informel.

Il est également prévu des dîners du conseil d'administration, qui sont autant d'occasions de rencontre avec des investisseurs, des clients, des distributeurs, etc. Elles permettent au conseil de bénéficier d'avis 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 reflétant de façon significative les activités de Schneider Electric.

En 2016, la session stratégie a été associée à un séminaire où sont intervenus des experts reconnus pour leurs compétences en matière de digitalisation. Les administrateurs ont pu échanger avec eux comme avec les membres du Comité Exécutif sur ces enjeux d'actualité.

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 des informations privilégiées sur lesdites sociétés. En outre, ils ne peuvent pas intervenir sur l'action Schneider Electric SE pendant les 31 jours précédant le jour suivant la publication des comptes annuels et semestriels, et les 16 jours précédant le jour suivant 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, etc.). 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 305). Ces restrictions viennent compléter l'interdiction de couvrir les options d'actions non acquises et les actions de performance en cours de période d'acquisition.

Le Code de déontologie concernant le délit d'initié a été mis à jour en 2016 pour se conformer aux nouvelles prescriptions du Règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (Réglementation « Abus de Marché ») afin de prévenir les délits d'initiés et les abus de marché.

3. Activité du conseil

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

Le conseil d'administration a tenu 8 réunions en 2016. Les réunions ont duré 6 heures en moyenne avec un taux moyen de participation des administrateurs de 94 %. 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 avec de fortes compétences dans des domaines spécifiques identifiés comme étant d'une importance stratégique pour Schneider Electric.

Ainsi, lors de l'assemblée générale du 25 avril 2016, Mme Cécile Cabanis, entrée au conseil d'administration en qualité de censeur en octobre 2015, a été nommée administrateur en raison de sa parfaite connaissance des défis d'un grand groupe français du CAC 40 et M. Fred Kindle, qui a rejoint le conseil en qualité de censeur en février 2016, a été nommé administrateur en considération de sa connaissance approfondie du marché et du secteur sur lesquels Schneider Electric opère.

Il a également proposé de renouveler les mandats qui arrivaient à expiration comme suit :

- ◆ M. Léo Apotheker, qui apporte au conseil et au comité de gouvernance et des rémunérations (qu'il préside), son expertise dans les domaines de la technologie et de la gestion des multinationales,
- ◆ M. Xavier Fontanet, dont l'expérience passée à la tête d'une grande société cotée française est extrêmement précieuse,
- ◆ M. Antoine Gosset-Grainville, qui apporte au conseil son expertise juridique et économique,
- ◆ M. Willy Kissling, qui apporte au conseil sa connaissance de l'industrie et des technologies de l'information.

Le conseil d'administration a également délibéré sur la composition de ses différents comités. Il a permis la poursuite de l'action du comité de gouvernance et des rémunérations par le renouvellement de M. Léo Apotheker, en tant que Vice-président administrateur référent indépendant et Président du comité de gouvernance et des rémunérations ;

- ◆ délibéré sur le maintien de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général (cf. p 134 ci-dessus) ;

- ◆ examiné le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de l'une de ses « sessions exécutives » ;
- ◆ délibéré, lors de sa réunion du 16 février 2016, sur son auto-évaluation et arrêté un certain nombre de points d'amélioration ;
- ◆ débattu de son fonctionnement lors de la réunion du 15 décembre 2016 en passant en revue les points relevés à la suite de l'auto-évaluation de 2015 et en identifiant de nouveaux axes d'amélioration en vue de la préparation de l'évaluation externe qui sera mise en œuvre en 2017 ;
- ◆ délibéré et revu les règles relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (fixation des niveaux d'atteinte de leurs objectifs personnels en 2015 et détermination des règles relatives à leur rémunération en 2016 : part fixe, part variable, rémunération complémentaire et intéressement long terme) ;
- ◆ procédé à une analyse de la pertinence et de l'efficacité de la méthodologie adoptée par le conseil pour la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Les conclusions de l'étude sont présentées au chapitre 8, section 1 du présent Document de Référence, et les principes et critères arrêtés par le conseil pour déterminer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont détaillés au chapitre 3, section 7 ;
- ◆ été informé des résultats des rencontres avec les principaux actionnaires menées par le Vice-président administrateur référent indépendant sur les questions de gouvernance ;
- ◆ été informé de l'évolution de la rémunération des membres du Comité Exécutif ;
- ◆ été informé des travaux menés 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 à long terme de 2016. Il a ainsi notamment redéfini les conditions de performance (cf. p. 159), arrêté la liste des bénéficiaires (dont font partie les dirigeants mandataires sociaux) et fixé les attributions individuelles ;
- ◆ validé le calcul du niveau d'atteinte des critères de performance applicables aux plans d'actions de performance de 15 à 16 bis ;
- ◆ décidé des augmentations de capital réservées aux salariés cf. p. 304 ;
- ◆ a approuvé le rapport du Président concernant 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 des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

- ◆ a revu les conventions et engagements réglementés.

Le conseil d'administration a tenu en 2016 trois « sessions exécutives » au cours desquelles les membres du conseil

d'administration ont échangé sur la stratégie, le plan de succession du Président, l'organisation et la composition du Comité Exécutif.

Lorsque le conseil a discuté et déterminé les rémunérations du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, il a délibéré 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 spécifiquement dédiée au sujet appelée « Session Stratégie ».

Lors de cette réunion, chaque activité et chaque offre du Groupe a fait l'objet d'une présentation approfondie, passant en revue leurs chiffres, réalisations, clients, perspectives, positionnement et concurrents respectifs. Pendant quatre jours, les membres du conseil d'administration ont pu échanger individuellement avec chacun des membres du comité exécutif et un certain nombre de Directeurs d'activités, en tout près de vingt haut responsables fonctionnels et opérationnels représentant l'ensemble des activités et des géographies du Groupe.

Lors de cette session Stratégie, qui a eu lieu en août 2016 sur la côte ouest américaine, les administrateurs ont également passé une demi-journée au Centre de R&D de Schneider Electric à Lake Forest en Californie, consacrée à une série d'ateliers organisés en petits groupes afin de passer en revue l'offre *Industry* digitale de Schneider Electric par secteur d'activité. Enfin, une journée a été consacrée à des échanges avec les partenaires numériques du Groupe et des experts reconnus dans ce domaine et celui du management.

En ce qui concerne l'activité plus régulière du comité Stratégie, le conseil a examiné et approuvé le plan stratégique de croissance proposé par la Direction générale. Il a entendu les rapports du Président du comité de stratégie sur les travaux de ce comité et été informé des mouvements et des évolutions des concurrents de Schneider Electric.

3.3 Activité et résultats

Le conseil pris connaissance des objectifs du Groupe en 2016.

Il a entendu des rapports trimestriels sur l'activité établis par la Direction Générale. En outre, lors de chacune de ses réunions, il a été informé de l'évolution de la marche des affaires.

Le 16 février 2016, le conseil d'administration a examiné et approuvé les états financiers de l'exercice 2015 sur le rapport du comité d'audit et des risques et sur le rapport des commissaires aux comptes, présents lors de la réunion. Il a décidé de proposer à l'assemblée générale de fixer le dividende à 2 euros par action. De la même manière, le 27 juillet 2016, il a examiné et approuvé les comptes du premier semestre 2016.

Le conseil d'administration a, sur le rapport du comité d'audit et des risques, été informé de l'évolution de la cartographie des risques ainsi que des travaux menés par les équipes d'audit interne du Groupe et 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, risques fournisseurs).

Il a également étudié les conclusions du comité d'audit et des risques à la suite des études menées notamment sur :

- ◆ la réorganisation de la fonction Finance dans le cadre de l'initiative « I simplify » ;

- ◆ toujours dans le cadre de l'initiative « I simplify » : transformation de la gouvernance de la R&D et rationalisation du dispositif ;
- ◆ le déploiement de l'initiative « Transformation commerciale » ;
- ◆ les diagnostics et perspectives des politiques tarifaires du Groupe ;
- ◆ l'évolution de l'environnement fiscal du Groupe et la revue des perspectives à moyen terme ;
- ◆ les principaux risques environnementaux identifiés et la politique du Groupe en la matière ;
- ◆ le déploiement du module SAP – GRC (Gouvernance, Risques et Conformité) et les politiques associées ;
- ◆ le déploiement du business model et les risques éventuels ;
- ◆ la gestion des crises majeures (procédures, moyens et politique de communication externe) ;
- ◆ les remontées des systèmes de prévention des fraudes ;
- ◆ les fonds de pension d'Invensys ;
- ◆ les plans d'action mis en œuvre en matière de cybersécurité ;
- ◆ la transformation « vente et réalisation des Solutions et Projets » et la revue des risques associés.

Le conseil d'administration a également assuré le suivi de 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 2016, 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 approuvé les réponses aux questions écrites.

Les administrateurs étaient presque tous présents à l'assemblée (16/17). Celle-ci a approuvé toutes les résolutions qui lui ont été présentées, dont celles relatives à la composition du conseil d'administration, au « Say on Pay » 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 4 comités d'études : le comité d'audit et des risques, le comité de gouvernance et des rémunérations, le comité des ressources humaines & RSE et le comité stratégie.

Les membres des comités sont désignés par le conseil d'administration sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations. Les comités peuvent ouvrir leurs réunions 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 la 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 2016

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité d'audit et des risques est composé de 3 membres au moins. Les 2/3 de ses membres doivent être indépendants et au moins 1 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 et des risques est composé de 4 membres : M. Gérard de La Martinière, Président, Mme Cécile Cabanis, et MM. Antoine Gosset-Grainville et Fred Kindle (depuis le 25 avril 2016). À l'exception de M. Gérard de La Martinière qui a plus de 12 ans d'ancienneté au conseil d'administration, ils sont tous indépendants. Ainsi que le démontrent leurs parcours professionnels résumés en page 139 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, Mme Cabanis apporte également au comité sa parfaite maîtrise des enjeux d'un grand groupe français du CAC 40, M. Gosset-Grainville ses compétences macro-économiques et son expertise juridique et M. Kindle une connaissance profonde du marché et des secteurs dans lesquels évolue Schneider Electric.

Le comité d'audit et des risques comprend, au 31 décembre 2016, 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 5 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 et des risques informe sans délai le Président et le Vice-président administrateur référent indépendant de toute difficulté rencontrée.

Activité en 2016

En 2016, le comité d'audit et des risques a tenu 5 réunions. La durée moyenne des réunions a été de 4 h 10 et le taux de participation des membres du comité de 90 %.

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 retraite 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 présentation au comité stratégie pour discussion conjointe,
 - ◆ examen du plan de travail de l'audit interne 2017/1^{er} trimestre 2018 établi en conséquence,
 - ◆ suivi de la réalisation du plan de travail de l'audit interne 2016/1^{er} trimestre 2017 et examen des conclusions des principaux audits,
 - ◆ revue de l'activité du contrôle interne et notamment des résultats des évaluations/autoévaluations,
 - ◆ revue de la couverture des risques par les assurances,
 - ◆ point sur la réorganisation de la fonction Finance dans le cadre de l'initiative « I simplify »,
 - ◆ toujours dans le cadre de l'initiative « I simplify » : point sur la transformation de la gouvernance de la R&D et rationalisation du dispositif,
 - ◆ état des lieux du déploiement de l'initiative « Transformation commerciale »,
 - ◆ diagnostics et perspectives des politiques tarifaires du Groupe,
 - ◆ point sur l'évolution de l'environnement fiscal du Groupe et revue des perspectives à moyen terme,
 - ◆ point sur les principaux risques environnementaux identifiés et politique du Groupe en la matière,
 - ◆ point d'avancement sur le déploiement du module SAP – GRC (Gouvernance, Risques et Conformité) et politiques associées,
 - ◆ point sur le déploiement du *business model* et risques éventuels,
 - ◆ point sur la gestion des crises majeures (procédures, moyens et politique de communication externe),
 - ◆ point sur les remontées des systèmes de prévention des fraudes,
 - ◆ point sur les fonds de pension d'Invensys,
 - ◆ point sur les plans d'action mis en œuvre en matière de cybersécurité,
 - ◆ point d'avancement de la transformation « vente et réalisation des Solutions et Projets » et revue des risques associés,
 - ◆ 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 ;

4) gouvernement d'entreprise :

- ◆ proposition pour le dividende versé en 2016,

- ◆ réflexion sur l'articulation entre les travaux du comité d'audit et des risques et ceux du conseil sur les risques majeurs,

- ◆ revue des autorisations financières dont le renouvellement a été demandé à l'assemblée générale du 25 avril 2016.

Le comité a rendu compte de ses travaux se rapportant à l'exercice 2016 aux réunions du conseil des 16 février, 27 juillet, 26 octobre et 15 décembre 2016.

4.2 Comité de gouvernance et des rémunérations

Composition en 2016

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité de gouvernance et des rémunérations est composé de 3 membres au moins. Il est présidé par le Vice-président administrateur référent indépendant.

Le comité est composé de 4 membres : M. Léo Apotheker, Président, M. Willy Kissling, Mme Linda Knoll et M. Grégory Spierkel.

Le comité de gouvernance et des rémunérations, présidé par un administrateur indépendant, comprend, au 31 décembre 2016, 75 % 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 3 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. Le comité donne notamment 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 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 ;
- ◆ 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 2016

Le comité qui s'est réuni 6 fois en 2016 a établi des propositions pour le conseil sur :

- ◆ la composition du conseil d'administration et de ses comités ;
- ◆ le mode de désignation de l'administrateur représentant les salariés ;
- ◆ le renouvellement du Vice-président administrateur référent indépendant et la fixation de sa rémunération ;
- ◆ 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 2016, objectifs 2016 et niveau d'atteinte des objectifs 2015) et l'attribution à ces derniers d'actions de performance dans le cadre du plan d'intéressement long terme ;
- ◆ la présentation du *Say on Pay* à l'assemblée générale des actionnaires ;
- ◆ la révision des montants et règles de répartition des jetons de présence ;
- ◆ la procédure de prévention des délits d'initiés.

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 :

- ◆ la protection du capital ;
- ◆ le projet de rapport du Président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- ◆ l'évolution de l'environnement législatif et réglementaire, et notamment les conséquences de l'adoption de la loi dite « Sapin 2 » instaurant un vote contraignant des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et de l'entrée en vigueur du Règlement Abus de Marché n° 596/2014 ;
- ◆ la revue des conventions et engagements réglementés.

Par ailleurs, dans le cadre de l'autoévaluation du conseil d'administration, le comité a procédé, d'une part, au suivi des actions d'amélioration entreprises sur les points soulevés en

2015 et, d'autre part, à l'identification des nouveaux axes de progression pour discussion au conseil et actions en préparation de l'évaluation externe qui sera réalisée en 2017.

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 et plus particulièrement sur les critères de performance.

Le comité s'est réuni 6 fois en 2016. 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 16 février, 25 avril, 26 octobre et 15 décembre 2016.

4.3 Comité des ressources humaines & RSE

Composition en 2016

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité des ressources humaines & RSE est composé de 3 membres au moins.

Le comité est composé de 5 membres : Mme Linda Knoll, Président, Mme Magali Herbaut, M. Willy Kissling, Mme Cathy Kopp et M. Henri Lachmann.

Le comité des ressources humaines & RSE comprend, au 31 décembre 2016, 50 % d'administrateurs indépendants (censeur non compris).

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 3 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 à l'ensemble des dirigeants éligibles, en ce compris les 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'actionariat salarié, (ii) de revue par le conseil des impacts sociaux et financiers des projets majeurs de restructuration, 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 2016

Le comité qui s'est réuni 3 fois en 2016, tous ses membres étant présents, a établi des propositions pour le conseil d'administration :

- ◆ sur le plan annuel d'intéressement long terme 2016 et sur la mise en place d'un plan annuel d'actions de performance pour les nouveaux arrivants ;
- ◆ sur le plan annuel d'intéressement long terme 2017 ;
- ◆ sur la réalisation en 2017 d'une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe (Wesop 2017).

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 ;
- ◆ la performance RSE.

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 16 février, 26 octobre et 15 décembre 2016.

4.4 Comité stratégie

Composition en 2016

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité stratégie est composé de 3 membres au moins.

Le comité est composé de 5 membres : M. Xavier Fontanet, Président, et M. Léo Apotheker, Mme Betsy Atkins, et M. Fred Kindle et M. Gregory Spierkel.

Le comité stratégie comprend, au 31 décembre 2016, 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 3 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. Emmanuel Jean Lagarrigue, 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 2016

Le comité s'est réuni 2 fois en 2016, réunions auxquelles s'ajoute un déjeuner de travail avec le comité d'audit pour revue conjointe de la cartographie des risques. La durée moyenne de ces réunions est de 2 heures environ. Le comité a consacré ses travaux notamment à :

- ◆ la préparation des journées stratégie du conseil d'administration qui se sont tenues en août sur la côte ouest américaine ;
- ◆ la définition des thèmes liés à la croissance organique ;
- ◆ la revue conjointe avec le comité d'audit et des risques de la cartographie des risques.

Le taux de participation des administrateurs membres du comité a été de 83 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil du 16 février 2016 et lors des journées stratégie.

5. Direction Générale

La Direction Générale de Schneider Electric SE se compose 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 25 avril 2016, qui conformément aux dispositions de son règlement intérieur a de nouveau délibéré au sujet de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général, a confirmé sa décision pour les raisons exposées en page 134.

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 soumette pour approbation au conseil d'administration toute 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 : 49 ans

Nationalité : Française

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

66 837 ⁽¹⁾ actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2013

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

Directeur général délégué de Schneider Electric SE ; Administrateur de **Sodexo** (janvier 2016), Schneider Electric Industries SAS, AO Schneider Electric, Schneider Electric USA, Inc., Schneider Electric (Chine) Co. Ltd, Samos Acquisition Company Ltd, Schneider Electric Holdings Inc., Invensys Ltd ; Innovista Sensors Topco Inc. ; 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 directoire de Schneider Electric Services International Sprl ; Membre du conseil de surveillance d'Aster Capital Partners ; associé-gérant de SCI GETIJ.

◆ Mandats exercés au cours des cinq dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :

Membre du directoire de Schneider Electric SA ; Administrateur de Schneider Electric Taiwan, Telvent GIT SA et Transformateurs SAS, Président du conseil de gérance de Schneider Electric Services International Sprl, membre du comité d'orientation d'Aster Capital Partners.

Expérience et expertise

Diplômé de l'ESCP, Emmanuel Babeau a débuté sa carrière chez Arthur Andersen à la fin des années 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. Il occupe par la suite plusieurs postes à responsabilités, notamment à l'international avant d'en devenir le Directeur du développement en 2001 et d'être nommé Directeur Financier en juin 2003 ; puis Directeur général adjoint en charge des finances en 2006. Il a rejoint Schneider Electric dans le courant du premier semestre 2009.

Remarque : les noms en caractères gras désignent des sociétés dont les titres sont cotés 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 0,08 % du capital et 0,12 % 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 Asie Pacifique. Il est rémunéré au titre de ces 2 dernières fonctions par ces 2 dernières entités.

M. Emmanuel Babeau est Président Directeur général 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 indépendant percevrait au titre des missions attachées à sa fonction une rémunération annuelle de

250 000 euros hors taxes et frais remboursés à leur valeur réelle, payable semestriellement dans le cadre d'une convention visée à l'article L. 225-46 du Code de commerce. Une nouvelle convention conclue avec M. Léo Apotheker est soumise pour approbation aux actionnaires lors de l'assemblée générale du 25 avril 2017 (4^e résolution) prévoyant la même rémunération.

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 5 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 305 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.

7.1.1 Principes généraux gouvernant la politique de rémunération

Les principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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.

Le conseil d'administration est également informé ou consulté sur la rémunération des autres membres du Comité Exécutif (cf. section 7.5), par le rapport qui lui en est fait par le comité des ressources humaines & RSE. Cette procédure assure cohérence et équilibre entre les politiques de rémunération appliquées aux dirigeants mandataires sociaux et aux autres membres du Comité Exécutif. Elle garantit également que l'ensemble des dirigeants du Groupe partagent les mêmes objectifs et priorités et en tirent les mêmes rétributions.

Le conseil est à hauteur de 75 % composé de membres indépendants au sens du Code AFEP/MEDEF et réunit des compétences aussi diverses que pointues dans leurs domaines respectifs. Il est également rappelé que 75 % des membres du comité de gouvernance et des rémunérations sont indépendants, dont son Président, Léo Apotheker.

Le comité de gouvernance et des rémunérations est habilité à recourir à des experts extérieurs pour la réalisation de missions et analyses spécifiques.

7.1.2 Principes généraux gouvernant la politique de rémunération

La politique de rémunération des dirigeants, arrêtée par le conseil d'administration, est alignée sur la stratégie globale du Groupe dont l'ambition repose sur trois principes :

- I. **COMPÉTITIVITÉ** : motiver et retenir les dirigeants du Groupe dans un marché international fortement concurrentiel ;
- II. **PERFORMANCE** : reconnaître la performance individuelle et collective en adaptant les niveaux de rémunération aux résultats de l'entreprise grâce à une structure de rémunération qui donne une place prépondérante aux éléments **variables** équilibrant objectifs financiers d'une part et objectifs de développement durable et de transformation d'autre part, déclinés dans les composantes court terme (variable annuel) et long terme (variable pluriannuel en actions) de la rémunération ;
- III. **ALIGNEMENT AVEC LES INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES SUR LE LONG TERME**, les avantages octroyés en actions représentant plus de 50 % de la rémunération cible.

I. Compétitivité : 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 dans toutes ses composantes, 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, c'est la raison pour laquelle :

- ◆ Le positionnement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est analysé par rapport à la médiane d'un panel propre au Groupe (« panel Groupe ») et aux indices de référence, avec pour niveau de comparaison le quartile supérieur du CAC 40 et la médiane du Stoxx Europe 50, en ligne avec le positionnement du Groupe au sein de ces indices. Cette analyse comparative sert d'indicateur, non de cible, et est conduite *a posteriori* à titre de référence. Le panel Groupe est revu à intervalle pluriannuel avec un cabinet de conseil spécialisé, lorsqu'il apparaît nécessaire de l'adapter aux évolutions du Groupe ou de prendre en compte celle des sociétés comparables. Le nouveau panel Groupe, détaillé ci-dessous, a été constitué avec l'aide du cabinet Willis Towers Watson pour remplacer celui établi en 2012 et devenu obsolète. Il comprend des sociétés européennes ou américaines, sélectionnées parmi :
 - ◆ des concurrents à l'échelle internationale, notamment ceux retenus pour l'établissement du classement de Schneider Electric en termes de TSR relatif dans la définition des critères de performance du TSR ;
 - ◆ des concurrents au niveau du recrutement pour les postes opérationnels et fonctionnels ;
 - ◆ des groupes similaires en taille, structure ou activité.

Le nouveau panel Groupe comprend désormais : ABB, ACS, Air Liquide, Airbus Group, Atlas Copco, Autodesk, Bayer, Dassault Systèmes, Eaton, Emerson, Hexagon, Honeywell, Johnson Controls International, Lafarge Holcim, Legrand, Philips, PTC, Rockwell Automation, Saint Gobain, SAP, Siemens, Syngenta, Thyssen Krups, Vinci.

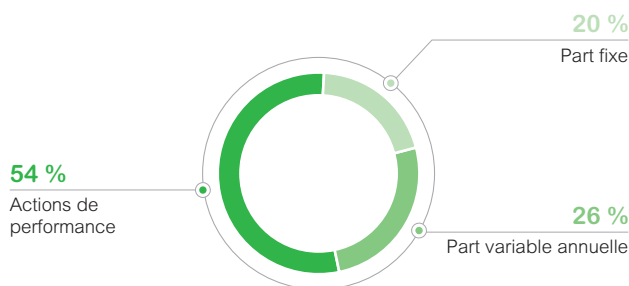
Les graphes présentés p. 329 montrent que le *package* de rémunération alloué aux dirigeants mandataires sociaux est conforme au positionnement visé par le conseil.

- ◆ Pour les autres dirigeants, l'objectif du Groupe est de situer leur *package* de rémunération au troisième quantile d'un panel régional (Pan-européen, US, Hong-Kong - Singapour, Chine).

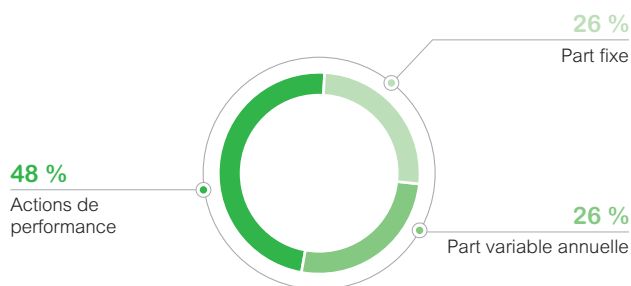
II. Performance : reconnaître la performance individuelle et collective en adaptant les niveaux de rémunération aux résultats de l'entreprise

Les éléments variables représentent une part prépondérante de la structure de rémunération des dirigeants du Groupe, avec une proportion de 70 % du *package* des membres du Comité Exécutif et d'environ 80 % du *package* des dirigeants mandataires sociaux, dont le *package* à la cible est structuré de la façon suivante.

Jean-Pascal Tricoire - 2016



Emmanuel Babeau - 2016



La rémunération annuelle variable, 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 %.

En 2016 et 2017, la rémunération annuelle variable des dirigeants mandataires sociaux est déterminée de la façon suivante :

Rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux	2017 À la cible	2016 À la cible	
Critères économiques	75 %	60 %	
Groupe	60 %	40 %	
	Croissance organique	30 %	13,33 %
	EBITA Ajusté	20 %	13,33 %
	Génération de cash	10 %	13,33 %
Priorités du programme d'entreprise	15 %	20 %	
	CA sur les Services	5 %	6,67 %
	Marge brute sur les Systèmes (projets et équipements)	5 %	6,67 %
	Index Digital*	5 %	
	Chiffre d'affaires des Produits Transactionnels	-	6,67 %
Critères économiques mesurables	5 %	20 %	
	Baromètre Planète & Société	5 %	10 %
	Satisfaction client	-	10 %
Critères managériaux définis par le conseil d'administration en application du Plan Stratégique :	20 %	20 %	
TOTAL	100 %	100 %	

* La nature de ce critère n'est pas rendue publique en raison du secret des affaires.

Multiple applicable aux dirigeants mandataires sociaux sans impact en 2016 et non reconduit :

◆ le conseil d'administration avait assorti le montant de la rémunération variable en numéraire des dirigeants d'un coefficient multiplicateur lié à la mise en place d'une stratégie de croissance (cf. Document de Référence 2015, p. 156). Le conseil a considéré que l'objectif a été atteint et que le coefficient multiplicateur à appliquer était de 1, sans impact

sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le mécanisme n'a pas été reconduit ;

◆ **la part variable en actions** peut aller de 0 à 100 % des attributions selon les taux d'atteinte des conditions de performance. Pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif et les dirigeants mandataires sociaux, 100 % des actions attribuées sont soumises à conditions de performance (cf. détails *infra*).

III. Alignement avec les intérêts des actionnaires sur le long terme en réservant une place prépondérante aux avantages octroyés en actions

Pour permettre l'alignement avec l'intérêt des actionnaires, il est prévu l'attribution d'un intéressement long terme intégralement soumis à conditions 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. Les caractéristiques de ces actions de performance figurent page 308 et suivantes. En 2016, l'acquisition des actions dépend du niveau d'atteinte des objectifs Groupe suivants, appréciés désormais sur trois ans (au lieu de deux auparavant) :

1. pour 40 %, à un objectif de marge opérationnelle d'EBITA Ajusté sur la période 2016/2018 ;
2. pour 25 %, à un objectif de taux de génération de *cash* (*cash conversion*) sur la période 2016/2018 ;
3. 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 de la période d'acquisition ;
4. pour 20 %, à un niveau d'atteinte du baromètre Planète & Société à fin 2018.

Les critères de performance utilisés pour déterminer la composante variable de la rémunération des dirigeants du Groupe sont choisis parmi les indicateurs financiers les plus représentatifs de la performance du Groupe auxquels s'ajoutent les facteurs permettant au Groupe d'offrir des perspectives de

développement pérenne et satisfaisant pour l'ensemble des parties prenantes au succès de l'entreprise.

Les niveaux de réalisation requis par le conseil pour l'atteinte de chacun des objectifs avaient été fixés en début d'année 2016 en ligne avec les prévisions communiquées au marché en même temps que les résultats de l'exercice écoulé. Ils n'ont pas été ajustés en cours d'exercice.

Les objectifs individuels qualitatifs et/ou quantitatifs avaient également été définis par le conseil en début d'année, conformément aux orientations du plan stratégique et de la contribution demandée au dirigeant social à celles-ci. Selon le contexte et les priorités, ils couvrent aussi les risques qui auraient été soulevés par le comité d'audit et les recommandations du comité de gouvernance et des rémunérations et du comité des ressources humaines & RSE. Dans l'environnement extrêmement compétitif dans lequel évolue le Groupe Schneider Electric, il serait préjudiciable au Groupe de les dévoiler, même *a posteriori* car il s'agit d'objectifs s'échelonnant sur plusieurs années.

Les conditions de performance détaillées ci-dessus s'appliqueront également en 2017 avec toutefois un changement dans les modalités d'application, l'objectif du Baromètre Planète & Société étant désormais fixé tous les ans.

Enfin, pour renforcer l'alignement avec les intérêts des actionnaires, il a été prévu, pour les plans d'intéressement long terme mis en place à partir de 2016, d'étendre la période d'appréciation de la performance de 2 à 3 ans et d'introduire un élément d'évaluation externe de la performance sous la forme du TSR relatif. En 2017, il a également été décidé de créer un plan séparé, réservé aux seuls dirigeants mandataires sociaux, qui comporte une période de conservation d'un an à l'issue de la période d'acquisition.

7.2 Régimes de retraite

Ce paragraphe fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration.

Rappelons que le conseil d'administration du 18 février 2015 a décidé de supprimer, pour les dirigeants mandataires sociaux, le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) du Groupe. Toutefois, il a maintenu le bénéfice du volet prévoyance décès et invalidité. 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, le bénéfice du régime de retraite supplémentaire (article 39), a été étendue le 22 mars 2016 aux autres dirigeants jusqu'alors concernés (*cf.* section 7.5).

La décision du conseil de suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour les dirigeants soumis au régime français et les mandataires sociaux, 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.

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 2016 a porté à 1 500 000 euros le montant global des jetons de présence afin de tenir compte de l'augmentation de la charge de travail des administrateurs et également, d'attirer des compétences internationales.

Pour tenir compte de l'augmentation du nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités d'une part, et d'autre part

du surcroît de temps passé par les administrateurs non-résidents tout en restant dans l'enveloppe autorisée par l'assemblée, le conseil d'administration a révisé les règles de répartition des jetons de présence et a donc adopté les règles suivantes, applicables en 2016 (jetons de présence versés en 2017) :

- a) pour les membres du conseil :
 - ♦ une quote-part fixe de 15 000 euros (calculée, le cas échéant, *pro rata temporis* pour le mandat qui débute ou qui s'interrompt en cours d'année),

- ◆ une quote-part de :
 - ◆ 7 000 euros par participation aux réunions du conseil,
 - ◆ 5 000 euros par participation aux réunions des comités dont ils sont membres ;
- ◆ pour les non-résidents, une quote-part supplémentaire par séance du conseil ou des comités auxquels ils assistent physiquement de :
 - ◆ 5 000 euros pour les résidents en Amérique du Nord ou en Asie,
 - ◆ 3 000 euros pour les résidents en Europe ;
- ◆ pour le Président du comité d'audit et des risques 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 2015 et 2016 ont été les suivants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/ dus au titre de l'exercice 2016 ⁽¹⁾	Montants versés/ dus au titre de l'exercice 2015 ⁽¹⁾
Monsieur APOTHEKER		
Jetons de présence	130 000 euros	115 000 euros
Autres rémunérations :		
Vice-président administrateur référent (à compter du 6 mai 2014)	250 000 euros	250 000 euros
Madame ATKINS		
Jetons de présence	84 000 euros	78 000 euros
Autres rémunérations		
Madame CABANIS		
Jetons de présence	82 000 euros	23 500 euros
Autres rémunérations		
Monsieur FONTANET		
Jetons de présence	74 000 euros	69 500 euros
Autres rémunérations		
Monsieur FORGEARD		
Jetons de présence	35 754 euros	92 500 euros
Autres rémunérations		
Monsieur GOSSET-GRAINVILLE		
Jetons de présence	101 000 euros	82 000 euros
Autres rémunérations		
Madame HERBAUT ⁽³⁾		
Jetons de présence	86 000 euros	75 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KIM		
Jetons de présence	40 754 euros	80 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KINDLE		
Jetons de présence	126 115 euros	
Autres rémunérations		

(1) Les jetons de présence de l'exercice sont versés au début de l'exercice n+1.

(2) Censeur.

(3) Madame Herbaut, qui est par ailleurs liée par un contrat de travail avec une filiale du Groupe, perçoit à ce titre une rémunération.

(4) Montant versé par la compagnie d'assurance.

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/ dus au titre de l'exercice 2016 ⁽¹⁾	Montants versés/ dus au titre de l'exercice 2015 ⁽¹⁾
Monsieur KISSLING		
Jetons de présence	140 000 euros	109 000 euros
Autres rémunérations		
Madame KNOLL		
Jetons de présence	146 000 euros	76 500 euros
Autres rémunérations		
Madame KOPP		
Jetons de présence	86 000 euros	69 500 euros
Autres rémunérations		
Monsieur DE LA MARTINIÈRE		
Jetons de présence	116 000 euros	102 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur LACHMANN ⁽²⁾		
Jetons de présence	44 415 euros	69 500 euros
Pension (article 39) ⁽⁴⁾	581 969 euros	581 969 euros
Madame SCHRODER		
Jetons de présence	820 euros	70 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur SPIERKEL		
Jetons de présence	134 000 euros	85 450 euros
Autres rémunérations		
Monsieur THOMAN		
Jetons de présence	55 754 euros	102 000 euros
Autres rémunérations		

(1) Les jetons de présence de l'exercice sont versés au début de l'exercice n+1.

(2) Censeur.

(3) Madame Herbaut, qui est par ailleurs liée par un contrat de travail avec une filiale du Groupe, perçoit à ce titre une rémunération.

(4) Montant versé par la compagnie d'assurance.

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 en remplacement de M. Henri Lachmann. Il a été renouvelé dans ses fonctions d'administrateur à l'assemblée générale du 25 avril 2016 et, partant dans ses fonctions de Vice-président administrateur référent indépendant. Le conseil d'administration a fixé le montant de la rémunération qui lui est due en rémunération de ses fonctions

de Vice-président administrateur référent indépendant, telles que définies dans les statuts et le règlement intérieur du conseil, à 250 000 euros par an, et a autorisé la conclusion d'une nouvelle convention réglementée qui est soumise à l'approbation des actionnaires réunis en assemblée générale le 25 avril 2017.

Le conseil d'administration a prévu que M. Léo Apotheker puisse, pour l'exercice de sa mission de Vice-président administrateur référent, utiliser certains moyens de la Direction Générale.

7.4 Rémunération et actions de performance des dirigeants mandataires sociaux

Ce paragraphe fait partie intégrante du rapport du Président du conseil d'administration.

Sur le Rapport du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil d'administration du 15 février 2017, après avoir arrêté les comptes pour l'exercice 2016 dont les principaux indicateurs sont présentés ci-dessous, a calculé les éléments de la rémunération et le montant des avantages octroyés au titre de l'exercice écoulé à MM. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général, et Emmanuel Babeau, Directeur général délégué en charge des Finances et des Affaires juridiques, hors la présence de ces derniers, au titre de leurs fonctions de mandataire social de Schneider Electric SE et des autres fonctions qu'ils ont exercées dans les entités du Groupe.

Pour mémoire, leur rémunération pour 2015 avait été arrêtée par le conseil d'administration du 16 février 2016.

Les principes et méthodes suivis par le conseil demeurent substantiellement inchangés.

Préambule : Analyse du positionnement sur le marché international

Le conseil d'administration a procédé à l'examen du positionnement de la rémunération des dirigeants en le comparant :

- ◆ à la médiane d'un panel constitué de 24 sociétés françaises et internationales comparables à Schneider Electric ou qui représentent une source potentielle d'attrition ou de recrutement, panel revu à intervalle pluriannuel (panel de 2012 revu en 2016, cf section 7.1 *supra*) ;
- ◆ au troisième quartile de l'indice CAC 40 ;
- ◆ à la médiane de l'indice Stoxx Europe 50, dans les deux cas en ligne avec le positionnement du Groupe au sein de ces indices.

Les résultats de cet exercice de benchmarking sont présentés pages 329 - 330 du Document de Référence. Ils montrent que les niveaux de rémunération accordée aux dirigeants mandataires sociaux se situent, par rapport aux références choisies, dans les ordres de grandeur visés par le conseil.

7.4.1 Rémunération et avantages alloués aux dirigeants mandataires sociaux en 2016

7.4.1.1 M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général

Les tableaux ci-après récapitulent les rémunérations dues ou octroyées à M. Jean-Pascal Tricoire au titre de l'exercice 2016, chaque composante étant détaillée dans les sections ci-après.

Tableau 1 : Rémunération et avantages dus (présentés en application de la recommandation AFEP/MEDEF)

Jean-Pascal TRICOIRE	Montants dus à raison de l'exercice 2016		Montants dus à raison de l'exercice 2015	
Président Directeur général (en euros)				
A- Numéraire				
Rémunération annuelle fixe	950 000	17 %	950 000	15 %
Rémunération annuelle variable	1 598 090	28 %	1 213 182	20 %
Jetons de présence	0		0	
Sous-total (A) (éléments de rémunération en numéraire)	2 548 090		2 163 182	
B- Avantages de toute nature				
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	2 575 800 ⁽²⁾	46 %	3 567 060 ⁽³⁾	58 %
Avantages en nature (voiture)	13 408 ⁽⁴⁾		0	
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	2 589 208		3 567 060	
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	5 137 298		5 730 242	
C- Retraite				
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	182 000		182 000	
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	306 160		232 420	
Sous-total (C) (retraite)	488 160	9 %	414 420	7 %
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	5 625 458	100 %	6 144 662	100 %
Pour rappel – capital d'amorçage pour la constitution d'une retraite ⁽⁵⁾	N/A		4 300 000	
En numéraire			2 150 000	
En actions gratuites ⁽⁶⁾			2 150 000	

(1) Le bénéfice de ces actions étant soumis à l'atteinte de conditions de performance, il ne s'agit ni d'une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice, ni d'une rémunération certaine dans son principe ou son montant. Leur attribution est valorisée selon la méthode prescrite par la norme IFRS 2.

(2) Valorisation de 18 000 actions attribuées au titre du Plan 25 et de 42 000 actions au titre du Plan 26, soit 18 000 actions * 42,3 € + 42 000 actions * 43,2 € = 2 575 800 euros, cf. infra paragraphe B.a).

(3) Valorisation de 18 000 actions attribuées au titre du Plan 21 et de 42 000 actions au titre du Plan 22, soit 18 000 actions * 60,76 € + 42 000 actions * 58,89 € = 3 567 060 euros.

(4) En 2016, Monsieur Tricoire a bénéficié d'une voiture de fonction dont l'avantage en nature est valorisé à 13 408 euros.

(5) Il est rappelé que le conseil d'administration du 18 février 2015, en supprimant le droit à retraite supplémentaire à prestations définies (« article 39 ») dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux et en leur laissant le soin de la constitution de leur retraite, a autorisé le versement exceptionnel, en une seule fois, d'un capital d'amorçage libéré pour moitié en numéraire et pour moitié en actions gratuites assorties de période de conservation des actions. Le détail du dispositif de remplacement et l'impact pour l'entreprise des décisions du conseil d'administration sont détaillés dans le Document de Référence 2015 (p. 293 et suivantes). Ce montant est isolé afin de ne pas fausser les analyses comparatives.

(6) Attribution de 11 700 actions gratuites au titre des Plans 19 a et b et 27 300 actions gratuites au titre des Plans 20 a, b et c, qui jusqu'à leur livraison sont valorisées selon la méthode statistique prescrite par la norme IFRS 2 et les données reprises dans le Document de Référence de 2015 (p. 162).

Tableau 2 : Rémunération et avantages effectifs (selon la présentation communément utilisée aux États-Unis)

Le tableau ci-dessous présente la rémunération effective de M. Tricoire. Au sein des avantages de toute nature, les actions de performance présentées sous ce format sont celles dont le taux d'atteinte a été mesuré et arrêté. Elles sont, le cas échéant, valorisées au cours du dernier jour de la période de performance.

Jean-Pascal TRICOIRE	Montants dus à raison de l'exercice 2016		Montants dus à raison de l'exercice 2015	
Président Directeur général (en euros)				
A- Numéraire				
Rémunération annuelle fixe	950 000	16 %	950 000	19 %
Rémunération annuelle variable	1 598 090	28 %	1 213 182	24 %
Jetons de présence	0		0	
Sous-total (A) (éléments de rémunération en numéraire)	2 548 090		2 163 182	
B- Avantages de toute nature				
Valorisation des actions de performance réputées acquises au titre de l'exercice	2 816 286 ⁽¹⁾	48 %	2 459 808 ⁽²⁾	49 %
Avantages en nature (voiture)	13 408 ⁽³⁾		0	
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	2 829 694		2 459 808	
TOTAL (A) + (B) + (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE) HORS RETRAITE	5 377 784		4 622 990	
C- Retraite				
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	182 000		182 000	
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	306 160		232 420	
Sous-total (C) (retraite)	488 160	8 %	414 420	8 %
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	5 865 944	100 %	5 037 410	100 %
Pour rappel – capital d'amorçage pour la constitution d'une retraite ⁽⁴⁾	N/A		4 880 390	
En numéraire			2 150 000	
En actions gratuites ⁽⁵⁾			2 730 390	

(1) Valorisation des actions des Plans 21 et 22 attribués en 2015 et dont la mesure de la performance sur les exercices 2015-2016 a conduit à l'application d'une décote de 29 % par rapport au nombre initialement attribué. Ces actions sont valorisées au cours constaté à la clôture de l'exercice 2016 de 66,11 euros, donc 60 000 actions * taux d'atteinte 71 % * 66,11 € = 2 816 286 euros (cf. infra paragraphe B.b.).

(2) Valorisation des actions des Plans 17 et 18 attribués en 2014 et dont la mesure de la performance sur les exercices 2014-2015 a conduit à l'application d'une décote de 22 % par rapport au nombre d'actions initialement attribuées. Ces actions sont valorisées au cours constaté à la clôture de l'exercice 2015 de 52,56 euros, soit 60 000 actions * taux d'atteinte 78 % * 52,56 € = 2 459 808 euros.

(3) En 2016, Monsieur Tricoire a bénéficié d'une voiture de fonction dont l'avantage en nature est valorisé à 13 408 euros.

(4) Il est rappelé que le conseil d'administration du 18 février 2015, en supprimant le droit à retraite supplémentaire à prestations définies (« article 39 ») dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux et en leur laissant le soin de la constitution de leur retraite, a autorisé le versement exceptionnel, en une seule fois, d'un capital d'amorçage libéré pour moitié en numéraire et pour moitié en actions gratuites assorties de période de conservation des actions. Le détail du dispositif de remplacement et l'impact pour l'entreprise des décisions du conseil d'administration sont détaillés dans le Document de Référence 2015 (p. 293 et suivantes). Ce montant est isolé afin de ne pas passer les analyses comparatives.

(5) Attribution de 11 700 actions gratuites au titre des Plans 19 a et b et 27 300 actions gratuites au titre des Plans 20 a, b et c. Ces actions sont valorisées au cours à la date d'attribution le 18 février 2015 de 70,01 euros, soit 39 000 actions * 70,01 € = 2 730 390 euros.

A. Rémunérations fixe et variable annuelles**a) Salaire fixe**

Conformément à la décision du conseil d'administration du 16 février 2016, M. Tricoire a perçu une rémunération fixe de **950 000 euros**, inchangée depuis sa désignation en qualité de Président Directeur général en avril 2013.

b) Rémunération variable annuelle

Après examen de la réalisation des objectifs qui lui avaient été assignés par le conseil d'administration lors de sa séance du 16 février 2016 sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil a arrêté la part variable de Monsieur Jean-Pascal Tricoire à 129,40 % du montant cible, soit **1 598 090 euros**.

Le tableau ci-dessous détaille le calcul de la part variable 2016 selon les méthodes et critères définis par le conseil d'administration et dont le taux de réalisation a été constaté par le conseil d'administration du 15 février 2017 :

			Part variable cible	Part variable réalisée - base 100	Taux de réalisation en % du salaire	Montant (€)
60 %	Critères économiques					
40 %	Groupe					
	13,33 %	Croissance organique	17,33 %	155 %	26,90 %	255 233
	13,33 %	EBITA Ajusté	17,33 %	200 %	34,70 %	329 333
	13,33 %	Génération de cash	17,33 %	200 %	34,70 %	329 333
20 %	Priorités du programme d'entreprise					
	6,67 %	Chiffre d'affaires des Produits Transactionnels	8,67 %	135 %	11,70 %	111 150
	6,67 %	Chiffre d'affaires sur les Services	8,67 %	0 %	0 %	0
	6,67 %	Marge Brute sur les Systèmes	8,67 %	0 %	0 %	0
20 %	Critères non économiques mesurables					
	10 %	Indice de satisfaction client	13 %	64 %	8,30 %	79 040
	10 %	Résultats du Baromètre Planète & Société	13 %	200 %	26 %	247 000
20 %	Critères managériaux					
	20 %	Objectifs individuels fixés par le Conseil en application du Plan Stratégique	26 %	100 %	26 %	247 000
100 %	TOTAL		130 %	129,40 %	168,22%	1 598 090

Rappelons que la part variable pouvait varier de 0 % à 260 % de la part fixe, 0 % correspondant à l'atteinte d'objectifs minimum en deçà desquels la part correspondante de la part variable était nulle, 130 % correspondant à l'atteinte des objectifs fixés et 260 % correspondant au plafond attribué en cas de dépassement d'objectifs, l'évolution du montant entre ces deux bornes étant linéaire.

Commentaires sur le taux de réalisation des objectifs 2016

Comme indiqué ci-dessus, les critères économiques et mesurables ont déterminé 60 % de la rémunération variable allouée à MM. Tricoire et Babeau pour 2016. Au total, la performance réalisée par le Groupe a conduit à constater un taux de réalisation global de 129,40 % sur une base 100, représentant 168,22 % du salaire de base de M. Tricoire. Ce chiffre, qui dépasse l'objectif cible, reflète les solides résultats délivrés par Schneider Electric en 2016. Le Groupe a substantiellement excédé les objectifs initialement fixés pour l'exercice et partagés avec le marché et des progrès ont été réalisés sur l'ensemble des dimensions clés de la feuille de route stratégique du Groupe.

◆ Croissance organique

Le taux de réalisation de 155 % sur le critère de croissance organique correspond à une performance élevée par rapport à la fourchette de l'objectif initial. Celle-ci avait été fixée en ligne avec les perspectives annoncées au marché en février 2016 et correspondait à une évolution organique des ventes en légère baisse ou proche de la stabilité avant impact de la sélectivité. Le Groupe a finalement réalisé une évolution du chiffre d'affaires de - 0,9 % en 2016, équivalent à une croissance organique légèrement positive après neutralisation de la sélectivité (dont l'impact négatif est supérieur à - 1 % sur 2016), ce qui la place dans le haut de la fourchette de l'objectif initial.

◆ Marge d'EBITA Ajusté

Le taux de réalisation de 200 % constaté sur l'objectif de marge d'EBITA ajusté correspond à un dépassement d'objectif de la marge d'EBITA dont la valeur cible avait été fixée dans la fourchette de la guidance initiale publiée en février 2016, à savoir, une progression de la marge d'EBITA ajusté comprise

entre + 20 points et + 60 points de base avant effet de change. La marge d'EBITA ajusté a atteint 14,1 % en 2016, en progrès de + 90 points de base avant effet de change, surpassant la borne haute de la fourchette initiale de + 30 points de base.

◆ Génération de cash

En 2016, le Groupe a réalisé une performance exceptionnelle de génération de trésorerie disponible de 2,2 milliards d'euros, ce qui marque par rapport à l'exercice précédent une croissance soutenue à un chiffre et représente 118 % du résultat net normalisé, substantiellement supérieur à l'objectif long terme de 100 % de conversion du résultat net en trésorerie disponible. Cette solide surperformance au regard de l'objectif explique le taux de performance constaté de 200 %.

◆ Chiffre d'affaires des Produits transactionnels

L'une des priorités centrales du Groupe est la croissance des Produits au sein de l'ensemble du portefeuille de Schneider Electric et c'est pourquoi un objectif spécifique avait été consacré aux Produits, positionné à la borne supérieure de la perspective globale de croissance du Groupe pour 2016 (stable à légèrement négative).

Le Groupe a finalement réalisé une croissance positive de + 0,3 % sur le business des Produits, en dépassement de l'objectif initial, ce qui explique le taux de réalisation de 135 % sur ce critère.

◆ Croissance des Services

L'objectif en matière de croissance des Services pour 2016 avait été fixé à un niveau de croissance soutenue à un chiffre, en ligne avec l'ambition prioritaire du Groupe de développer le business de Services de Schneider Electric. Avec une croissance constatée dans les Services d'environ + 5 % en organique, inférieur à l'objectif fixé, le taux de réalisation est de 0 %.

◆ Marge brute sur les Systèmes

Améliorer la marge brute sur les Systèmes est une autre priorité essentielle du Groupe, qui vise à rapprocher le taux de retour sur capitaux employés dans les Systèmes de celui constaté dans les Produits ou les Services. Un objectif très ambitieux avait été fixé sur ce critère et même avec un taux de progression non négligeable de 0,4 point, l'objectif n'était pas atteint, ce qui explique le taux de réalisation constaté de 0 %.

◆ Objectifs individuels

Parmi les objectifs individuels pour 2016 fixés à M. Tricoire par le conseil d'administration, figuraient des contributions spécifiques en lien avec les projets suivants :

- ◆ l'accompagnement du Comité Exécutif dans la réorganisation ;
- ◆ le lancement d'EcoStruxure™ ;
- ◆ le développement de zones de croissance spécifiquement identifiées dont le détail, s'il était communiqué, pourrait être utilisé par la concurrence ou au détriment de la société. Ces poches de croissance déclinent sous forme d'objectifs mesurables extrêmement ciblés les priorités stratégiques définies par le conseil.

◆ Coefficient multiplicateur

Le conseil d'administration avait assorti le montant de la rémunération variable en numéraire des dirigeants d'un coefficient multiplicateur lié à la mise en place d'une stratégie de croissance (cf. Document de Référence 2015, p. 156). Le conseil a considéré que l'objectif a été atteint et que le coefficient multiplicateur à appliquer était de 1, sans impact sur la rémunération de M. Tricoire. Le mécanisme n'a pas été reconduit.

B. Intéressement long terme en actions de performance

a) Rémunération et avantages réalisables : Actions de performance attribuées en 2016 présentées conformément à la recommandation AFEP/MEDEF

Dans le cadre du plan d'intéressement long terme octroyé aux dirigeants et employés clefs du Groupe pour 2016, M. Tricoire s'est vu attribuer 60 000 actions de performance dont le détail des critères de performance est rappelé ci-après :

Plan n° 25	Poids	Date ou période de performance
EBITA Ajusté 2016-2018	40 %	2016-2018
Conversion de cash	25 %	2016-2018
Baromètre Planète & Société au 31/12/2018	20 %	31/12/2018
TSR relatif ⁽³⁾	15 %	2016-2018
TOTAL	100 %	
Nombre d'actions attribuées : 18 000 actions.		
Date de livraison ⁽²⁾ : 27 mars 2019		
Date de disponibilité ⁽²⁾ : 27 mars 2021		

Plan n°26	Poids	Date ou période de performance
EBITA Ajusté 2016-2018	40 %	2016-2018
Conversion de cash	25 %	2016-2018
Baromètre Planète & Société au 31/12/2016	20 %	31/12/2018
TSR relatif ⁽³⁾	15 %	2016-2018
TOTAL	100 %	
Nombre d'actions attribuées : 42 000 actions		
Date de livraison et de disponibilité ⁽³⁾ : 27 mars 2020		

(1) Plan soumis à période d'acquisition de trois ans suivi d'une période de conservation de deux ans.

(2) Plan soumis à période d'acquisition de quatre ans (trois ans de performance + un an d'acquisition).

(3) Panel: ABB, Legrand, Schneider Electric, Siemens en Europe ; Eaton, Emerson, Honeywell, Johnson Control, Rockwell Automation aux USA ; Fuji Electric, Mitsubishi Electric, Yokogawa en Asie (cf. Document de Référence 2015, p. 304).

Les cibles, bornes et formule d'évaluation de la performance sont détaillées au chapitre 8.1.

Selon la méthode prescrite par les normes IFRS 2, la valorisation comptable de ces attributions potentielles et soumises à conditions de performance est la suivante :

	Nb. Actions	Valeur IFRS unitaire	Valorisation théorique globale
Plan n° 25	18 000	42,3	761 400 €
Plan n° 26	42 000	43,2	1 814 400 €
			2 575 800 €

Le nombre d'actions attribuées à M. Tricoire au titre des Plans n° 25 et 26 représente 2 % du total des plans précités et 0,01 % du capital à la date de l'attribution.

Ces actions étant soumises à l'atteinte d'objectifs de performance au terme d'une période pluriannuelle, rien ne permet de préjuger, ni le nombre d'actions finalement acquis qui dépendra des performances du Groupe, ni la valeur correspondante, qui sera fonction de l'évolution du cours du titre. En toute hypothèse et quelle que soit la performance réalisée, M. Tricoire ne peut recevoir plus du nombre d'actions alloué.

b) Rémunération et avantages effectifs : Actions de performance réputées acquises dont le niveau de réalisation des critères d'acquisition est constaté au 31 décembre 2016

Note au lecteur : les actions de performance réputées acquises en 2016 présentées ci-dessous ont été attribuées dans le passé. Par conséquent, elles ne doivent pas être ajoutées à celles attribuées en 2016 présentées au paragraphe a) ci-dessus. Les deux présentations sont alternatives et non cumulatives.

Dans sa séance du 15 février 2017, le conseil d'administration a constaté, sur proposition du comité ressources humaines et RSE et avis du comité de gouvernance et des rémunérations, le niveau d'atteinte des conditions de performance des plans 21 et 22 attribués en 2015 dont la période de performance était arrêtée au 31 décembre 2016. M. Tricoire s'était vu attribuer potentiellement 18 000 actions au titre du Plan 21* et 42 000 actions au titre du Plan 22.

Le niveau d'atteinte des objectifs a été arrêté par le conseil à **71 %**, soit une réduction de **29 %** par rapport au nombre d'actions attribué initialement.

En ligne avec le principe de variabilité exposé ci-dessus, il en ressort que M. Tricoire a droit à recevoir, sous réserve du respect des autres conditions des plans, 12 780 actions Schneider Electric au titre du Plan n° 21 et 29 820 actions Schneider Electric au titre du Plan n° 22 représentant au total 2,1 % du total des plans concernés. Ces actions sont valorisées au cours constaté à la clôture de l'exercice 2016, soit 66,11 euros.

Plan n° 21	Poids	Taux de réalisation constaté
EBITA Ajusté 2015-2016	70 %	80 %
Baromètre Planète & Société au 31/12/2016	15 %	100 %
ROCE 2015-2016	15 %	0 %
TOTAL	100 %	71 %
Nombre d'actions livrées : 18 000 actions 71 %		12 780 actions
Date de livraison ⁽¹⁾ : 27 mars 2017		
Date de disponibilité ⁽¹⁾ : 27 mars 2019		

(1) Plan soumis à période d'acquisition de 2 ans suivie d'une période de conservation de 2 ans.

Plan n° 22	Poids	Taux de réalisation constaté
EBITA Ajusté 2015-2016	70 %	80 %
Baromètre Planète & Société au 31/12/2016	15 %	100 %
ROCE 2015-2016	15 %	0 %
TOTAL	100 %	71 %
Nombre d'actions livrées : 42 000 actions 71 %		29 820 actions
Date de livraison et de disponibilité ⁽¹⁾ : 27 mars 2019		

(1) Plan soumis à période d'acquisition de quatre ans.

Commentaires sur les taux de réalisation constatés :

Le taux d'atteinte du critère de marge d'EBITA Ajusté, est de 80 % reflétant une marge moyenne de 13,8 % en 2015-2016, en dessous de la cible de 14,0 % sur la période. Cette marge a été calculée à périmètre constant et après un impact des devises sur la marge de - 0,3 point en moyenne sur la période.

Concernant le plan d'intéressement long terme attribué en 2016, le mode de calcul de la marge d'EBITA ajusté sera une moyenne du taux annuel d'atteinte de l'objectif de marge d'EBITA ajusté sur une période de trois ans (2016-2018), étant précisé que le conseil d'administration de Schneider Electric fixera, pour chaque année,

cet objectif de marge d'EBITA lequel s'inscrira dans les objectifs habituellement communiqués en début d'année aux investisseurs.

Aucune action n'a été attribuée dans le cadre de la performance du ROCE, reflétant un ROCE moyen de 10,9 % sur la période 2015-2016, en deçà de l'objectif de 11,5 %.

Le baromètre Planète & Société qui mesure les progrès du Groupe en matière de durabilité environnementale et de responsabilité sociale à travers 14 indicateurs a atteint un niveau de 8,48. Cette forte performance due à la pleine mobilisation de l'organisation a permis de réaliser l'objectif fixé à 100 % à un indice de 6.

c) Options de souscription ou d'achat d'actions levées pendant l'exercice 2016

	n° du plan	Date du plan	Nombre d'actions levées	Prix d'exercice	Date de levée
Jean-Pascal TRICOIRE	28	21/12/2006	172 076	38,18	10/10/2016

d) Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée à M. Tricoire au cours de l'exercice 2016.

C. Avantages complémentaires en numéraire au titre de la constitution d'une retraite

Rappelons qu'afin de réduire le coût pour la société de la constitution de la retraite de ses dirigeants, le conseil d'administration du 18 février 2015 a décidé de supprimer, pour les dirigeants mandataires sociaux dans un premier temps, le bénéfice du régime de retraite à prestations définies accordé aux dirigeants

français du Groupe « article 39 », et d'y substituer un versement complémentaire pour tenir compte du fait qu'ils doivent faire leur affaire personnelle de la constitution de leur retraite.

Dans un but de cohérence et de comparabilité historique ou avec d'autres sociétés françaises ou internationales, ces versements ne sont pas considérés comme éléments de rémunération mais comme avantages en numéraire.

Au titre du versement complémentaire pour 2016 en vue de la constitution de sa retraite et en application de la décision du conseil d'administration du 16 février 2015, M. Tricoire a perçu :

- ◆ un montant fixe de **182 000 euros** ;

- ◆ un montant variable de **306 160 euros**, calculé en appliquant à la part fixe ci-dessus le pourcentage de réalisation de ses objectifs déterminé pour le calcul de sa rémunération variable (182 000 euros * 130 % * 129,40 %).

Selon les calculs effectués par un actuair-conseil mandaté à cet effet, le maintien du régime de retraite dit « article 39 » aurait représenté une charge pour le Groupe de 643 299 euros sur l'exercice 2016. L'adoption du nouveau régime a donc permis au Groupe de réaliser une économie de 155 138 euros au titre de 2016.

Il est précisé que M. Tricoire s'est engagé à placer ce versement complémentaire, net d'impôts, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.

D. Autres avantages de toute nature

a) Voiture de fonction

Les frais de représentation et de déplacement de M. 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. Il bénéficie d'une voiture de fonction dont l'équivalent en valeur de l'avantage octroyé est estimé à 13 408 euros. Il ne bénéficie pas d'autres remboursements de frais.

b) Régimes de prévoyance

M. Tricoire, qui bénéficie du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, bénéficie également 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. Il bénéficie 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 son 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 est soumis à l'atteinte de l'une ou l'autre des conditions de performance suivantes : la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive ou la moyenne du montant du *cash flow* libre des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive.

c) Autres avantages de toute nature

- ◆ M. Tricoire a bénéficié de l'abondement versé aux souscripteurs à l'augmentation de capital réservée aux salariés, pour un montant de 1 404 euros en 2016.
- ◆ M. Tricoire a bénéficié de l'intéressement pour un montant de 8 388 euros en 2016.
- ◆ M. Tricoire a bénéficié de l'abondement versé aux souscripteurs du dispositif collectif d'épargne volontaire (PERCO) pour la retraite des collaborateurs en France, pour un montant de 800 euros en 2016.

E. Autres éléments du statut du Président Directeur général

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Jean-Pascal TRICOIRE Président Directeur général	NON	NON	OUI	OUI

Accords relatifs à la cessation ou au changement de fonctions

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, et modifié le 24 octobre 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. 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.

a) Non-concurrence

M. Tricoire est lié 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 annuelle (fixe et variable cible, y compris les versements complémentaires).

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.

b) Indemnité de Départ Contraint

M. Tricoire bénéficie 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'est-à-dire 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 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 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 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 2/3 : aucune indemnité ne sera versée ;
- ◆ atteints aux 2/3 : 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.

c) Conservation des options d'actions, actions gratuites et de performance

M. Tricoire conserve par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées, en cas de départ 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 2/3 de l'objectif ; et
- ◆ ce départ n'intervient pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

7.4.1.2 M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué

Les tableaux ci-après récapitulent les rémunérations dues ou octroyées à M. Emmanuel Babeau au titre de l'exercice 2016, chaque composante étant détaillée dans les sections ci-après.

Tableau 1 : Rémunération et avantages dus (présentés en application de la recommandation AFEP/MEDEF)

Emmanuel BABEAU	Montants dus à raison de l'exercice 2016		Montants dus à raison de l'exercice 2015	
Directeur général délégué (en euros)				
A- Numéraire				
Rémunération annuelle fixe	605 000	21 %	550 000	19 %
Rémunération annuelle variable	782 870	28 %	542 208	19 %
Jetons de présence	-		-	
Sous-total (A) (éléments de rémunération en numéraire)	1 387 870		1 092 208	
B- Avantages de toute nature				
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 116 180 ⁽²⁾	40 %	1 545 726 ⁽³⁾	53 %
Avantages en nature (voiture)	13 197		14 881	
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	1 129 377		1 560 607	
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	2 517 247		2 652 815	
C- Retraite				
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	136 400		124 000	
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	176 502		122 243	
Sous-total (C) (retraite)	312 902	11 %	246 243	8 %
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	2 830 149	100 %	2 899 058	100 %
Pour rappel – capital d'amorçage pour la constitution d'une retraite ⁽⁴⁾				
En numéraire	N/A		1 300 000	
En actions gratuites ⁽⁵⁾			430 000	

(1) Le bénéfice de ces actions étant soumis à l'atteinte de conditions de performance, il ne s'agit ni d'une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice, ni d'une rémunération certaine dans son principe ou son montant. Leur attribution est valorisée selon la méthode prescrite par la norme IFRS 2.

(2) Valorisation de 7 800 actions attribuées au titre du Plan 25 et de 18 200 actions au titre du Plan 26, soit 7 800 actions *42,3 € + 18 200 actions *43,2 € = 1 116 180 euros, cf. infra paragraphe B.a).

(3) Valorisation de 7 800 actions attribuées au titre du Plan 21 et de 18 200 actions au titre du Plan 22 soit 7 800 actions *60,76 € + 18 200 actions *58,89 € = 1 545 726 euros.

(4) Il est rappelé que le conseil d'administration du 18 février 2015, en supprimant le droit à retraite supplémentaire à prestations définies (« article 39 ») dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux et en leur laissant le soin de la constitution de leur retraite, a autorisé le versement exceptionnel, en une seule fois, d'un capital d'amorçage libéré pour 60 % en numéraire et pour 40 % en actions gratuites assorties de période de conservation des actions. Le détail du dispositif de remplacement et l'impact pour l'entreprise des décisions du conseil d'administration sont détaillés dans le Document de Référence 2015 (p. 293 et suivante). Ce montant est isolé afin de ne pas fausser les analyses comparatives.

(5) Attribution de 2 325 actions gratuites au titre des Plans 19 a et b et 5 425 actions gratuites au titre des Plans 20 a et b, qui jusqu'à leur livraison, sont valorisées selon la méthode statistique prescrite par la norme IFRS 2 et les données reprises dans le Document de Référence de 2015 (p. 162).

Tableau 2 : Rémunération et avantages effectifs (selon la présentation communément utilisée aux États-Unis)

Le tableau ci-dessous présente la rémunération effective de M. Emmanuel Babeau. Au sein des avantages de toute nature, les actions de performance présentées sous ce format sont celles dont le taux d'atteinte a été mesuré et arrêté. Elles sont, le cas échéant, valorisées au cours du dernier jour de la période de performance.

Emmanuel BABEAU	Montants dus à raison de l'exercice 2016		Montants dus à raison de l'exercice 2015	
Directeur général délégué (en euros)				
A- Numéraire				
Rémunération annuelle fixe	605 000	21 %	550 000	23 %
Rémunération annuelle variable	782 870	26 %	542 208	22 %
Jetons de présence	-		-	
Sous-total (A) (éléments de rémunération en numéraire)	1 387 870		1 092 208	
B- Avantages de toute nature				
Valorisation des actions de performance réputées acquises au titre de l'exercice	1 220 391 ⁽¹⁾	41 %	1.065.916 ⁽²⁾	44 %
Avantages en nature (voiture)	13 197		14 881	
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	1 233 588		1 080 797	
TOTAL (A) + (B) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE) HORS RETRAITE				
	2 621 458		2 173 005	
C- Retraite				
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	136 400		124 000	
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	176 502		122 243	
Sous-total (C) (retraite)	312 902	11 %	246 243	10 %
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)				
	2 934 359	100 %	2 419 248	100 %
Pour rappel – capital d'amorçage pour la constitution d'une retraite ⁽³⁾				
	N/A		1 412 576	
En numéraire			870 000	
En actions gratuites ⁽⁴⁾			542 576	

(1) Valorisation des actions des Plans 21 et 22 attribués en 2015 et dont la mesure de la performance sur les exercices 2015-2016 a conduit à l'application d'une décote de 29 % par rapport au nombre initialement attribué. Ces actions sont valorisées au cours constaté à la clôture de l'exercice 2016, soit 66,11 euros, donc 26 000 actions * taux d'atteinte 71 % * 66,11 € = 1 220 391 euros (cf. infra paragraphe B.b).

(2) Valorisation des actions du Plan 17 attribuées en 2014 et dont la mesure de la performance sur les exercices 2014-2015 a conduit à l'application d'une décote de 22 % par rapport au nombre d'actions initialement attribuées. Ces actions sont valorisées au cours constaté à la clôture de l'exercice 2015, soit 52,56 euros, 26 000 actions * taux d'atteinte 78 % * 52,56 € = 1 065 916 euros.

(3) Il est rappelé que le conseil d'administration du 18 février 2015, en supprimant le droit à retraite supplémentaire à prestations définies (« article 39 ») dont bénéficiaient les dirigeants mandataires sociaux et en leur laissant le soin de la constitution de leur retraite, a autorisé le versement exceptionnel, en une seule fois, d'un capital d'amorçage libéré pour 60 % en numéraire et pour 40 % en actions gratuites assorties de période de conservation des actions. Le détail du dispositif de remplacement et l'impact pour l'entreprise des décisions du conseil d'administration sont détaillés dans le Document de Référence 2015 (p. 293 et suivantes). Ce montant est isolé afin de ne pas fausser les analyses comparatives.

(4) Attribution de 2 325 actions gratuites au titre des Plans 19 a et b et 5 425 actions gratuites au titre des Plans 20 a et b. Ces actions sont valorisées au cours à la date d'attribution le 18 février 2015, donc 70,01 euros soit 7 750 actions * 70,01 € = 542 576 euros.

A. Rémunération fixe et variable annuelle

a) Salaire fixe

Lors de sa séance du 16 février 2016, le conseil d'administration avait fixé le montant du salaire annuel de M. Emmanuel Babeau à **605 000 euros**. En 2016, la rémunération annuelle fixe d'Emmanuel Babeau, qui n'avait pas été augmentée depuis 2013, a été portée de 550.000 Euros à 605.000 Euros. Cette augmentation de 10%, qui correspond à une progression moyenne de 3% par an environ sur les trois dernières années, reflète la hausse sur la période des responsabilités qui lui ont été confiées, avec notamment un rôle accru pour piloter l'intégration de certaines acquisitions clés

pour le Groupe tel Invensys et la supervision des opérations sur certaines zones géographiques. Le versement complémentaire pour la retraite a été ajusté pour tenir compte de cette évolution.

b) Rémunération variable annuelle

Après examen de la réalisation des objectifs qui lui avaient été donnés par le conseil d'administration lors de sa séance du 16 février 2016 sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil a arrêté la part variable de Monsieur Emmanuel Babeau à 129,40 % du montant cible, soit **782 870 euros**.

Le tableau ci-dessous détaille le calcul de la part variable 2016 selon les méthodes et critères définis par le conseil d'administration et dont le taux de réalisation a été constaté par le conseil d'administration du 15 février 2017 :

			Part variable cible	Part variable réalisée - base 100	Taux de réalisation en % du salaire	Montant (€)
60 %	Critères économiques					
40 %	Groupe					
		13,33 %	13,33 %	155 %	20,70 %	125 033
		13,33 %	13,33 %	200 %	26,70 %	161 333
		13,33 %	13,33 %	200 %	26,70 %	161 333
20 %	Priorités du programme d'entreprise					0
	Chiffre d'affaires des Produits Transactionnels	6,67 %	6,67 %	135 %	9 %	54 450
	Chiffre d'affaires sur les Services	6,67 %	6,67 %	0 %	0 %	0
	Marge Brute sur les Systèmes	6,67 %	6,67 %	0 %	0 %	0
20 %	Critères non économiques mesurables					
	Indice de satisfaction client	10 %	10 %	64 %	6,40 %	38 720
	Résultats du Baromètre Planète & Société	10 %	10 %	200 %	20 %	121 000
20 %	Critères managériaux					
	Objectifs individuels fixés par le Conseil en application du Plan Stratégique	20 %	20 %	100 %	20 %	121 000
100 %	TOTAL		100 %	129,40 %	129,40 %	782 870

Rappelons que la part variable pouvait varier de 0 % à 200 % de la part fixe, 0 % correspondant à l'atteinte d'objectifs minimum en deçà desquels la part correspondante de la part variable est nulle, 100 % correspondant à l'atteinte des objectifs fixés et 200 % correspondant au plafond attribué en cas de dépassement d'objectifs, l'évolution du montant entre ces deux bornes étant linéaire.

Commentaires sur le taux de réalisation des objectifs 2016

Le taux de réalisation par objectif est commenté dans la section consacrée à la rémunération de M. Tricoire pages 165-166.

Parmi les objectifs individuels pour 2016 fixés à M. Babeau par le conseil d'administration, figuraient des contributions spécifiques en lien avec les projets suivants :

- ◆ la modélisation de la transition digitale ;
- ◆ la mise en œuvre d'un programme de ressources humaines spécifique.

La divulgation des autres objectifs n'est pas jugée souhaitable par le conseil car elle pourrait nuire aux intérêts de la société.

◆ Coefficient multiplicateur

Pour les mêmes raisons qu'en ce qui concerne M. Tricoire (cf. p. 166), l'application du coefficient multiplicateur est sans impact sur la rémunération de M. Babeau et son usage ne sera pas reconduit.

B. Intéressement long terme en actions de performance

a) Rémunération et avantages réalisables : Actions de performance attribuées en 2016 présentées conformément à la recommandation AFEP/MEDEF

Dans le cadre du plan d'intéressement long terme octroyé aux dirigeants pour 2016, M. Babeau s'est vu attribuer 26 000 actions de performance dont le détail des critères de performance est rappelé ci-après :

Plan n° 25	Poids	Date ou période de performance
EBITA Ajusté 2016-2018	40 %	2016-2018
Conversion de cash	25 %	2016-2018
Baromètre Planète & Société au 31/12/2018	20 %	31/12/2018
TSR relatif ⁽¹⁾	15 %	2016-2018
TOTAL	100 %	
Nombre d'actions attribuées : 7 800 actions		
Date de livraison ⁽²⁾ : 27 mars 2019		
Date de disponibilité ⁽²⁾ : 27 mars 2021		

(1) Panel : ABB, Legrand, Schneider Electric, Siemens pour l'Europe ; Eaton, Emerson, Honeywell, Johnson Control, Rockwell Automation pour les États-Unis ; Fuji Electric, Mitsubishi Electric, Yokogawa pour l'Asie (cf. p. 304 du Document de Référence 2015).

(2) Plan soumis à période d'acquisition de 3 ans suivie d'une période de conservation de 2 ans.

Plan n° 26	Poids	Date ou période de performance
EBITA Ajusté 2016-2018	40 %	2016-2018
Conversion de cash	25 %	2016-2018
Baromètre Planète & Société au 31/12/2018	20 %	31/12/2018
TSR relatif ⁽¹⁾	15 %	2016-2018
TOTAL	100 %	
Nombre d'actions attribuées : 18 200 actions		
Date de livraison et de disponibilité ⁽²⁾ : 27 mars 2010		

(1) Panel : ABB, Legrand, Schneider Electric, Siemens pour l'Europe ; Eaton, Emerson, Honeywell, Johnson Control, Rockwell Automation pour les États-Unis ; Fuji Electric, Mitsubishi Electric, Yokogawa pour l'Asie (cf. p. 304 du Document de Référence 2015).

(2) Plan soumis à période d'acquisition de 4 ans.

Les cibles, bornes et formule d'évaluation de la performance seront détaillées dans le Document de Référence (chapitre 8.1, résolutions 5 et 6, pages 323 et 326).

Selon la méthode prescrite par les normes IFRS 2, la valorisation comptable de ces attributions potentielles et soumises à conditions de performance est la suivante :

	Nombres d'actions	Valeur IFRS unitaire €	Valorisation théorique globale
Plan n° 25	7 800	42,3	329 940 €
Plan n° 26	18 200	43,2	786 240 €
			1 116 180 €

Le nombre d'actions attribuées à M. Babeau au titre des Plans n° 25 et 26 représente 0,8 % du total des plans précités et 0,004 % du capital à la date d'attribution.

Ces actions étant soumises à l'atteinte d'objectifs de performance au terme d'une période pluriannuelle, rien ne permet de préjuger, ni le nombre d'actions finalement acquis qui dépendra des performances du Groupe, ni la valeur correspondante, qui sera fonction de l'évolution du cours du titre. En toute hypothèse et quelle que soit la performance réalisée, M. Babeau ne peut recevoir plus du nombre d'actions alloué.

b) Rémunération et avantages effectifs : Actions de performance réputées acquises dont le niveau de réalisation des critères d'acquisition est constaté au 31 décembre 2016

Note au lecteur : les actions de performance réputées acquises en 2016 présentées ci-dessous ont été attribuées dans le passé. Par conséquent, elles ne doivent pas être ajoutées à celles attribuées en 2016 présentées au paragraphe a. ci-dessus. Les deux présentations sont alternatives et non cumulatives.

Dans sa séance du 15 février 2017, le conseil d'administration a constaté, sur proposition du comité des ressources humaines &

RSE et avis du comité de gouvernance et des rémunérations, le niveau d'atteinte des conditions de performance des Plans 21 et 22 attribués en 2015 dont la période de performance était arrêtée au 31 décembre 2016. M. Babeau s'était vu attribuer potentiellement 7 800 actions au titre du Plan 21 et 18 200 actions au titre du Plan 22.

Le niveau d'atteinte des objectifs a été arrêté par le conseil à **71 %**, soit un taux de réduction de **29 %** par rapport au nombre d'actions attribuées initialement.

En ligne avec le principe de variabilité exposé ci-dessus, il en ressort que M. Babeau a droit à recevoir, sous réserve du respect des autres conditions des plans, notamment au regard de l'appartenance au Groupe et de la conservation des actions, 5 538 actions Schneider Electric au titre du Plan 21 et 12 922 actions Schneider Electric au titre du Plan 22, représentant 0,9 % du total des plans concernés.

Ces actions sont valorisées au cours constaté à la clôture de l'exercice 2016, soit 66,11 euros.

Plan n° 21	Poids	Taux de réalisation constaté
EBITA Ajusté 2015-2016	70 %	80 %
Baromètre Planète & Société au 31/12/2016	15 %	100 %
ROCE 2015-2016	15 %	0 %
TOTAL	100 %	71 %
Nombre d'actions livrées : 7 800 actions * 71 %		5 538 actions
Date de livraison ⁽¹⁾ : 27 mars 2017		
Date de disponibilité ⁽¹⁾ : 27 mars 2019		

(1) Plan soumis à période d'acquisition de 2 ans suivie d'une période de conservation de 2 ans.

Plan n° 22	Poids	Taux de réalisation constaté
EBITA Ajusté 2015-2016	70 %	80 %
Baromètre Planète & Société au 31/12/2016	15 %	100 %
ROCE 2015-2016	15 %	0 %
TOTAL	100 %	71 %
Nombre d'actions livrées : 18 200 actions * 71 %		12 922 actions
Date de livraison et de disponibilité ⁽¹⁾ : 27 mars 2019		

(1) Plan soumis à période d'acquisition de 4 ans.

Les performances constatées font l'objet de commentaires explicatifs page 168.

c) Options de souscription ou d'achat d'actions levées pendant l'exercice

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée par M. Babeau durant l'exercice 2016.

d) Option de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée à M. Babeau au cours de l'exercice 2016.

C. Avantages complémentaires en numéraire au titre de la constitution d'une retraite

Rappelons qu'afin de réduire le coût pour la société de la constitution de la retraite de ses dirigeants, le conseil d'administration du 18 février 2015 a décidé de supprimer, pour les dirigeants mandataires sociaux dans un premier temps, le bénéfice du régime de retraite à prestations définies accordé aux dirigeants français du Groupe « article 39 », et d'y substituer un versement complémentaire pour tenir compte du fait qu'ils doivent faire leur affaire personnelle de la constitution de leur retraite.

Dans un but de cohérence et de comparabilité historique ou avec d'autres sociétés françaises ou internationales, ces versements ne sont pas considérés comme éléments de rémunération mais comme avantages en numéraire.

Au titre du versement complémentaire pour 2016 en vue de la constitution de sa retraite et en application de la décision du conseil d'administration du 16 février 2015, M. Babeau a perçu :

- ◆ un montant fixe de **136 400 euros** ;
- ◆ un montant variable de **176 502 euros**, calculé en appliquant à la part fixe ci-dessus le pourcentage de réalisation de ses objectifs déterminé pour le calcul de sa rémunération variable (136 400 euros * 100 % * 29,40 %).

Selon les calculs effectués par un actuair-conseil mandaté à cet effet, le maintien du régime de retraite dit « article 39 » aurait représenté une charge pour le Groupe de 582 511 euros sur l'exercice 2016. L'adoption du nouveau régime a donc permis au Groupe de réaliser une économie de 269 609 euros au titre de 2016.

Il est précisé que M. Babeau s'est engagé à placer ce versement complémentaire, net d'impôts, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.

D. Autres avantages de toute nature

a) Voiture de fonction

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 avec ou sans les services d'un chauffeur. Il bénéficie d'une voiture de fonction.

b) Régimes de prévoyance

M. Babeau, qui bénéficie du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, bénéficie également 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. Il bénéficie 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 son 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 est soumis à l'atteinte de l'une ou l'autre des conditions de performance suivantes : la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive ou la moyenne du montant du *cash flow* libre des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive.

c) Autres avantages de toute nature

- ◆ M. Babeau a bénéficié de l'intéressement pour un montant de 7 246 euros en 2016.
- ◆ M. Babeau a bénéficié de l'abondement versé aux souscripteurs du dispositif collectif d'épargne volontaire (PEE) des collaborateurs en France pour un montant de 700 euros en 2016.

E. Autres éléments du statut du Directeur général délégué

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Emmanuel BABEAU Directeur général délégué	NON	NON	OUI	OUI

Accords relatifs à la cessation ou au changement de fonctions

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 présenté pages 169-170 et reproduit ci-dessous par commodité.

a) Non-concurrence

M. Babeau est lié 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 annuelle (fixe et variable cible, y compris les versements complémentaires).

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.

b) Indemnité de Départ Contraint

M. Babeau bénéficie 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'est-à-dire 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 délégué intervenu dans les six mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du conseil d'administration ;
- (ii) révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de Directeur général délégué 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 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 3 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 2/3 : aucune indemnité ne sera versée ;
- ◆ atteints aux 2/3 : 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.

c) Conservation des options d'actions, actions gratuites et de performance

M. Babeau conserve par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de ses options d'actions et actions gratuites ou de performance attribuées ou qui lui seront attribuées, en cas de départ 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 2/3 de l'objectif ; et
- ◆ ce départ n'intervient pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

7.4.2 Principes et critères déterminant la rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux en 2017

Au second semestre 2016, le comité de gouvernance et des rémunérations a procédé à un examen approfondi de la méthodologie suivie par le conseil d'administration dans la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sur les 10 dernières années (cf. Document de Référence 2015, p. 151 et années précédentes) et a produit un rapport sous la forme d'un Livre Blanc communiqué aux membres du conseil d'administration.

L'objet et les conclusions de cette étude sont présentés dans le Rapport du conseil à l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire, reproduit au chapitre 8.1 du Document de Référence 2016, pages 328 et suivantes.

Sur le fondement des conclusions de cette étude et sur recommandation du comité de gouvernance et des rémunérations, dont on rappelle que 75 % des membres sont indépendants au sens du Code AFEP/MEDEF, le conseil d'administration de Schneider Electric a décidé, lors de sa séance du 15 février 2017, de reconduire tant la structure que les montants et volumes de rémunération et avantages de toute nature (« package ») attribués ou octroyés aux dirigeants mandataires sociaux en 2016, en adaptant les critères de mesure de la performance aux priorités stratégiques du Groupe pour 2017 et aux observations des investisseurs.

Par conséquent, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2017 est conçue en application des mêmes principes que ceux retenus en 2016 et détaillés dans la section 7.1.2 ci-dessus.

Le détail des critères retenus et un aperçu chiffré de leur application en 2017 à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2017 sont présentés ci-dessous, précédés d'un tableau récapitulatif des changements entrepris en 2016 et 2017.

7.4.2.1 Changements entrepris entre 2015 et 2017

	2015	2016	2017
Rémunération variable annuelle	45 % (Directeur général délégué) à 50 % (Président Directeur général) de critères économiques	60 % de critères économiques	75 % de critères économiques
	25 % objectifs individuels (non publiés)	20 % objectifs individuels (publiés partiellement <i>a posteriori</i>)	20 % objectifs individuels (à publier partiellement <i>a posteriori</i>)
	-	Coefficient multiplicateur de 0,8 à 1,3	Pas de coefficient multiplicateur
Intéressement long terme (actions de performance)	Performance mesurée sur une période de 2 ans	Performance mesurée sur une période de 3 ans	Performance mesurée sur une période de 3 ans Période supplémentaire de 1 an pour le plan réservé aux dirigeants mandataires sociaux
	Pas de critère externe	Introduction d'un critère externe (TSR Relatif)	Maintien du critère externe (TSR Relatif)

7.4.2.2 M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général

A. Mise en œuvre de la politique de rémunération proposée pour le Président Directeur général M. Tricoire en 2017

Les tableaux ci-après récapitulent les éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables au Président Directeur général M. Jean-Pascal Tricoire au titre de l'exercice 2017, chaque composante étant détaillée dans les sections ci-après.

Tableau 1 : Rémunération et avantages dus (présentés en application de la recommandation AFEP/MEDEF)

Jean-Pascal TRICOIRE	Montants attribuables à raison de l'exercice 2017	Montants dus à raison de l'exercice 2016	Poids du composant
Président Directeur général (en euros)			
A- Numéraire			
Rémunération annuelle fixe	950 000	950 000	17 %
Rémunération annuelle variable	1 235 000 ⁽¹⁾	1 598 090	28 %
Jetons de présence	0	0	
Sous-total (A) (éléments de rémunération en numéraire)	2 185 000	2 548 090	
B- Avantages de toute nature			
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	[60 000 actions] ⁽²⁾	2 575 800 ⁽³⁾	46 %
Avantages en nature (voiture)	13 408	13 408	
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	13 408 + [60 000 actions]	2 589 208	
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	2 198 408 + [60 000 ACTIONS]	5 137 298	
C- Retraite			
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	182 000	182 000	
versement complémentaire (part variable) pour la retraite	236 600 ⁽⁴⁾	306 160	
Sous-total (c) (retraite)	418 600	488 160	9 %
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	2 617 008 + [60 000 ACTIONS]	5 625 458	100 %

(1) Montant à la cible, soit 130 % de la part fixe.

(2) Le bénéfice de ces actions étant soumis à l'atteinte de conditions de performance, il ne s'agit ni d'une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice, ni d'une rémunération certaine dans son principe ou son montant. Leur attribution sera valorisée selon la méthode prescrite par la norme IFRS 2, valorisation qui ne sera disponible qu'à l'attribution du plan par le conseil d'administration de mars 2017, et portera sur 18 000 actions attribuées au titre du Plan 28 et 42 000 actions au titre du Plan 29.

(3) Le bénéfice de ces actions étant soumis à l'atteinte de conditions de performance, il ne s'agit ni d'une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice, ni d'une rémunération certaine dans son principe ou son montant. Leur attribution est valorisée selon la méthode prescrite par la norme IFRS 2 : 18 000 actions attribuées au titre du Plan 25 et 42 000 actions au titre du Plan 26, soit 18 000 actions * 42,3 € + 42 000 actions * 43,2 € = 2 575 800 €.

(4) Montant à la cible, soit 130 % de la part fixe.

Tableau 2 : Rémunération et avantages effectifs (selon le mode de présentation communément utilisée aux États-Unis)

Le tableau ci-dessous présente la rémunération effective du Président Directeur général M. Tricoire. Au sein des avantages de toute nature, la composante en actions de performance s'entend des actions attribuées dans le passé et dont le taux d'atteinte a été mesuré et arrêté au titre de l'exercice clos. Elles sont, le cas échéant, valorisées au cours du dernier jour de la période de performance (en l'espèce, cours au 30 décembre 2016).

	Montants attribuables à raison de l'exercice 2017	Montants dus à raison de l'exercice 2016	Poids du composant
Jean-Pascal TRICOIRE			
Président Directeur général (en euros)			
A- Numéraire			
Rémunération annuelle fixe	950 000	950 000	16 %
Rémunération annuelle variable	1 235 000 ⁽¹⁾	1 598 090	28 %
Jetons de présence	0	0	
Sous-total (A) (éléments de rémunération en numéraire)	2 185 000	2 548 090	
B- Avantages de toute nature			
Valorisation des actions de performance réputées acquises au titre de l'exercice	N/A ⁽²⁾	2 816 286 ⁽³⁾	48 %
Avantages en nature (voiture)	13 408	13 408	
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	13 408	2 829 694	
TOTAL (A) + (B) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE) HORS RETRAITE	2 198 408	5 377 784	
C- Retraite			
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	182 000	182 000	
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	236 600 ⁽⁴⁾	306 160	
Sous-total (C) (retraite)	418 600	488 160	8 %
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	2 617 008	5 865 944	100 %

(1) Montant à la cible, soit 130 % de la part fixe.

(2) À la suite de l'allongement en 2016 de la période de performance de 2 à 3 ans, il n'y a pas de conditions de performance à constater en 2017 et la ligne consacrée aux actions de performance réputées acquises en 2017 est sans objet.

(3) Valorisation des actions des Plans n° 21 et 22 attribués en 2015 et dont la mesure de la performance sur les exercices 2015-2016 a conduit à l'application d'une décote de 29 % par rapport au nombre d'actions initialement attribuées. Ces actions sont valorisées au cours constaté à la clôture de l'exercice 2016 de 66,11 euros, soit 60 000 actions * taux d'atteinte 71 % * 66,11 € = 2 816 286 €.

(4) Montant à la cible, soit 130 % de la part fixe.

B. Critères d'attribution de la rémunération en numéraire

a) Rémunération fixe

M. Tricoire percevra une rémunération fixe de 950 000 euros, inchangée depuis la date de sa prise de fonctions en qualité de Président Directeur général en 2013.

b) Rémunération variable annuelle

Sans changement depuis 2015, la part variable cible est fixée à **130 % de la part fixe** – soit 1 235 000 euros - pour des objectifs atteints à 100 % **sans pouvoir excéder 260 %** de celle-ci et pourra donc varier de 0 % à 260 % ; 0 % correspondant à l'atteinte d'objectifs minimum en deçà desquels la part correspondante de la part variable est nulle et 260 % correspondant au plafond attribué en cas de dépassement d'objectifs, l'évolution du montant entre ces deux bornes étant linéaire.

Le tableau ci-dessous détaille les différents critères de performance avec leurs poids respectifs :

		Poids du composant
75 %	Critères économiques	
60 %	Groupe	
	Croissance organique	30 %
	EBITA Ajusté	20 %
	Génération de cash	10 %
15 %	Priorités du Programme d'entreprise	
	CA sur les Services (hors <i>Process Automation</i>)	5 %
	Marge brute sur les Systèmes (projets et équipements)	5 %
	CA EcoStruxure™	5 %
5 %	Critères non économiques mesurables	
	Baromètre Planète & Société	5 %
20 %	Critères managériaux	
	Objectifs individuels fixés par le conseil en application du Plan Stratégique	20 %
100 %	TOTAL	100 %

* La nature précise de ce critère n'est pas divulguée afin de protéger le secret des affaires.

Pour tout objectif communiqué aux actionnaires sur l'un de ces critères, le niveau d'atteinte sera cohérent avec l'objectif publié.

c) Jetons de présence

M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence auxquels il avait droit en sa qualité de Président du conseil d'administration.

C. Critères d'attribution des avantages de toute nature

a) Intéressement long terme (actions de performance)

Afin d'aligner les intérêts des dirigeants du Groupe sur ceux des actionnaires, le conseil d'administration attribue à plus de 2 000 bénéficiaires dirigeants du Groupe des actions de performance soumises à un ensemble de critères de performance mesurés sur le long terme et combinant indicateurs financiers (65 %-70 %), retour sur investissement avec le TSR relatif ou le ROCE (15 %), et développement durable (15 % - 20 %).

Pour les dirigeants mandataires sociaux et autres membres du Comité Exécutif, l'attribution des actions est intégralement soumise à l'atteinte de ces conditions de performance, de telle sorte que les actions de performance représentent environ la moitié du *package* qui leur est attribué.

Ces actions de performance sont acquises au terme d'une période de performance suivie éventuellement d'une période de conservation applicable aux mandataires sociaux.

Se conformant aux principes édictés ci-dessus, le conseil d'administration, dans sa séance du 15 février 2017, a arrêté le principe d'une attribution d'actions de performance dans le cadre du plan d'intéressement long terme pour 2017 qui sera définitivement mis en place par le conseil d'administration en mars 2017.

Sans changement par rapport aux plans précédents, le conseil a arrêté le principe de l'attribution à son Président Directeur général M. Jean-Pascal Tricoire, de **18 000 actions de performance** dans le cadre du Plan 28, et de **42 000 actions de performance dans le cadre du Plan 29**. La volumétrie de l'attribution a été fixée en tenant compte :

- ◆ des volumes globaux des plans précédents, dans une perspective de continuité de la politique de motivation des dirigeants ;
- ◆ du nombre d'actions allouées aux autres dirigeants du Groupe bénéficiant du même plan d'intéressement pluriannuel : pour 2017, le nombre d'actions attribuables à M. Tricoire au titre des Plans 28 et 29 représenterait ainsi 2,4 % du total des plans précités ; et
- ◆ du coût induit pour la société.

Afin de renforcer l'alignement de la rémunération des dirigeants avec les intérêts fondamentaux des actionnaires sur le long terme, l'attribution définitive des actions de performance est conditionnée à l'atteinte d'objectifs appréciés sur une période de trois années. Les actions du Plan 28, réservé aux seuls dirigeants mandataires sociaux, sont en outre soumises à une période de conservation d'un an qui vient s'ajouter à la période d'acquisition de trois années.

Ces objectifs sont :

- ◆ pour 40 %, à un objectif de marge opérationnelle d'EBITA Ajusté sur la période 2017-2019 ;
- ◆ pour 25 %, à un objectif de génération de cash (*cash conversion*) sur la période 2017-2019 ;
- ◆ 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 la fin de la période d'acquisition (panel identique à 2016) ;
- ◆ pour 20 %, à un niveau d'atteinte du baromètre Planète & Société sur la période 2017-2019.

La formule de calcul et les valeurs cibles de chacun de ces objectifs sont fixées par le conseil en fonction des prévisions communiquées au marché et seront détaillées dans le rapport du conseil à l'assemblée générale.

Selon la méthodologie préconisée par le Code AFEP/MEDEF (dont les résultats sont présentés dans le **Tableau 1** ci-dessus), les avantages en nature attribuables au titre de l'exercice comprennent les actions de performance attribuées au cours de ce même exercice, dont par définition la période de performance n'est pas écoulée. La valeur totale sera connue à l'issue du conseil d'administration de mars 2017 et correspondra au nombre total d'actions attribuées, avant décote de performance, multipliée par la valeur unitaire de l'action telle que déterminée par des actuaires-experts selon les normes IFRS.

Afin de faciliter les analyses, les avantages de toute nature sont également présentés et évalués selon la méthode de la rémunération effective, où la composante en actions de performance s'entend des actions réputées acquises en vertu des plans précédemment octroyés dont le niveau d'atteinte des conditions de performance a été mesuré au titre de l'exercice clos (cf. **Tableau 2** ci-dessus). À la suite de l'allongement en 2016 de la période de performance de deux à trois ans, il n'y a pas de conditions de performance à constater en 2017 et la ligne consacrée aux actions de performance réputées acquises en 2017 est dès lors sans objet.

b) Avantages complémentaires au titre de la constitution d'une retraite

Le conseil d'administration a maintenu les principes et montants de détermination des versements complémentaires établis lors de sa décision du 18 février 2015 pour tenir compte du fait que M. Tricoire doit faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite, à savoir :

- ◆ un montant fixe de **182 000 euros** ;
- ◆ un montant variable cible de **236 600 euros**, calculé en appliquant à la part fixe ci-dessus le pourcentage de réalisation de ses objectifs déterminé pour le calcul de sa rémunération variable.

L'abandon du régime de retraite « article 39 » et la mise en place de ces versements complémentaires a représenté une division par trois du coût total pour le Groupe de la retraite des dirigeants

mandataires sociaux, ce coût passant de 48 à 15 millions d'euros, en intégrant les taxes et avantages accessoires en vigueur à l'époque de la prise de décision.

Il est rappelé que les mandataires sociaux se sont engagés à placer ce versement complémentaire, net d'impôts, dans des supports d'investissement dédiés au financement de leur retraite.

c) Autres avantages de toute nature attribuables à M. Tricoire en qualité de Président Directeur général

- ◆ M. Tricoire bénéficie de l'abondement versé aux souscripteurs à l'augmentation de capital réservée aux salariés. Pour information, ce montant s'est élevé en 2016 à 1 404 euros.
- ◆ M. Tricoire bénéficie de l'intéressement. Pour information, ce montant s'est élevé en 2016 à 8 388 euros.
- ◆ M. Tricoire bénéficie de l'abondement versé aux souscripteurs du dispositif collectif d'épargne volontaire (PERCO) pour la retraite des collaborateurs en France. Pour information, ce montant s'est élevé en 2016 à 800 euros.
- ◆ Les frais de représentation et de déplacement de M. 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. Il bénéficie d'une voiture de fonction. Il ne bénéficie pas d'autres remboursements de frais.

D. Autres éléments du statut du Président Directeur général (déjà approuvés par les actionnaires dans le cadre des conventions réglementées)

Les avantages présentés ci-dessous ont été accordés à M. Tricoire à l'occasion de sa désignation en qualité de Président Directeur général à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2013. Son mandat étant proposé au renouvellement à la prochaine assemblée générale du 25 avril 2017, les éléments de son statut feront l'objet d'une nouvelle convention réglementée dont les termes seront fixés par le conseil d'administration et soumise à l'approbation de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. En ligne avec le principe de reconduction du régime applicable en 2016, le conseil d'administration prévoit de réitérer en substance les éléments ci-dessous dans le nouveau statut du Président Directeur général.

a) Indemnité de départ contraint

M. Tricoire bénéficie d'une indemnité de départ contraint en cas de changement de contrôle ou de stratégie.

Le bénéfice de l'indemnité de départ contraint est subordonné, et son montant modulé, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs Groupe (à distinguer des objectifs individuels) qui déterminent la part variable de la rémunération de l'intéressé, des 3 derniers exercices clos au jour où le conseil d'administration statue, calculé sur la base de leur moyenne arithmétique.

L'indemnité de départ contraint ne sera pas due si le départ de M. Tricoire intervient à la suite d'une faute grave ou lourde.

b) Indemnité de non-concurrence

En cas de départ de son Président Directeur général et sauf dans le cas de démission volontaire exposé ci-dessus, le conseil d'administration décidera de l'application de l'accord de non-concurrence précédemment conclu et, partant, de l'attribution à M. Tricoire d'une indemnité de non-concurrence pendant une durée d'un an, plafonnée à 60 % de la moyenne de sa rémunération brute (moyenne mensuelle de la rémunération brute

totale en numéraire - versements complémentaires inclus - fixe et variable cible) au cours des douze derniers mois de présence.

En cas de démission à son initiative (hors cas de départ contraint), M. Tricoire est tenu à une obligation de non-concurrence et le bénéfice de l'indemnité est soumis aux mêmes conditions de performance que celles qui subordonnent le versement de l'indemnité de départ contraint et à la condition supplémentaire que M. Tricoire ne soit pas ou ne sera pas en droit ou en situation de cumuler l'indemnité de non-concurrence avec une indemnité de retraite.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, le montant maximal global de l'indemnité de départ contraint et de l'indemnité de non-concurrence, le cas échéant, est plafonné à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération fixe et variable annuelle effective en numéraire des trois dernières années (versements complémentaires annuels inclus) autorisée par le conseil d'administration.

c) Droit à la conservation des actions gratuites et de performance et options de souscription

En cas de départ contraint pendant la période d'acquisition ou de conservation ou avant d'avoir exercé les options qui lui auraient été attribuées, M. Tricoire pourrait conserver les actions gratuites et de performance et options d'actions dont il aurait bénéficié, à la double condition que (i) la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe (à distinguer des objectifs individuels), qui déterminent la part variable de la rémunération de M. Tricoire des 3 derniers exercices clos au moment de son départ, soit au moins égale aux 2/3 de l'objectif, et que (ii) le départ de M. Tricoire n'intervienne pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

d) Régime de couverture et de prévoyance

M. Tricoire bénéficie dans ses fonctions de mandataire social :

- (i) 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 ;
- (ii) de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès. Cette couverture a les principales caractéristiques suivantes :
 - 1) en cas de maladie ou d'accident entraînant une interruption temporaire ou une invalidité (quelle que soit la catégorie), M. Tricoire aura droit pendant 18 mois au maintien de sa rémunération (fixe et variable cible) autorisée par le conseil,
 - 2) en cas de décès, les ayants droit du titulaire auront droit à la rémunération (fixe et variable cible) autorisée par le conseil d'administration pour le

mois en cours, ainsi que d'un capital-décès égal à six mois de la rémunération moyenne autorisée par le conseil d'administration (moyenne mensuelle de la rémunération fixe et variable versée au cours des douze derniers mois de présence) ;

- (iii) du droit à 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, égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours des trois années précédant la date du décès, déduction faite de la rente théorique qui pourrait être obtenue aux conditions assurantielles à partir des versements complémentaires qui auront été effectués ;
- (iv) en cas d'invalidité entraînant la cessation de toute activité professionnelle, du droit à une rente (réversible au conjoint survivant à 60 %) à compter de sa retraite égale à 25 % de la moyenne des rémunérations totales en numéraire versées au cours des trois années précédant la date d'invalidité, minorée de 1,25 % par trimestre manquant pour obtenir une retraite à taux plein et déduction faite de la rente théorique qui pourrait être obtenue aux conditions assurantielles au moment de l'invalidité ;
- (v) en cas d'accident, de l'assurance Groupe couvrant le risque accident des dirigeants, prévoyant le versement d'un capital dont le montant peut aller jusqu'à quatre fois la rémunération annuelle selon le type et les circonstances de l'accident.

Le bénéfice des avantages (ii) à (v) ci-dessus est subordonné à l'atteinte de l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- ◆ la moyenne du résultat net des 5 derniers exercices précédant l'événement est positive ;
- ◆ la moyenne du montant du *cash-flow* libre des 5 derniers exercices précédant l'événement, est positive.

7.4.2.3 M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué

A. Mise en œuvre de la politique de rémunération proposée pour le Directeur général délégué M. Babeau en 2017

Les tableaux ci-après récapitulent les éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables à M. Emmanuel Babeau au titre de l'exercice 2017, chaque composante étant détaillée dans les sections ci-après.

Les critères et méthodes de détermination du *package* étant identiques à ceux applicables à M. Tricoire et présentés en section 7.4.2.2 ci-dessus, ne seront détaillées que les modalités chiffrées qui diffèrent.

Tableau 1 : Rémunération et avantages dus (présentés en application de la recommandation AFEP/MEDEF)

	Montants attribuables à raison de l'exercice 2017	Montants dus à raison de l'exercice 2016	Poids du Composant
Emmanuel Babeau			
Directeur général délégué (en euros)			
A- Numéraire			
Rémunération annuelle fixe	605 000	605 000	21 %
Rémunération annuelle variable	605 000 (1)	782 870	28 %
Jetons de présence	-	-	
Sous-total (A) (éléments de rémunération en numéraire)	1 210 000	1 387 870	
B- Avantages de toute nature			
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	[26 000 actions] (2)	1 116 180 (3)	40 %
Avantages en nature (voiture)	13 197	13 197	
	13 197		
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	+ [26 000 actions]	1 129 377	
	1 223 197		
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	+ [26 000 ACTIONS]	2 517 247	
C- Retraite			
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	136 400	136 400	
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	136 400 (4)	176 502	
Sous-total (C) (retraite)	272 800	312 902	11 %
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	1 495 997 + [26 000 ACTIONS]	2 830 149	100 %

(1) Montant à la cible, soit 100 % de la part fixe.

(2) Le bénéfice de ces actions étant soumis à l'atteinte de conditions de performance, il ne s'agit ni d'une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice, ni d'une rémunération certaine dans son principe ou son montant. Leur attribution sera valorisée selon la méthode prescrite par la norme IFRS 2, valorisation qui ne sera disponible qu'à l'attribution du plan par le conseil d'administration de mars 2017 et portera sur 7 800 actions attribuées au titre du Plan 28 et de 18 200 actions au titre du Plan 29.

(3) Le bénéfice de ces actions étant soumis à l'atteinte de conditions de performance, il ne s'agit ni d'une rémunération réellement perçue au cours de l'exercice, ni d'une rémunération certaine dans son principe ou son montant. Leur attribution est valorisée selon la méthode prescrite par la norme IFRS 2 : 7 800 actions attribuées au titre du Plan 25 et de 18 200 actions au titre du Plan 26, soit 7 800 actions * 42,3 € + 18 200 actions * 43,2 € = 1 116 180 €.

(4) Montant à la cible, soit 100 % de la part fixe.

Tableau 2 : Rémunération et avantages effectifs (selon le mode de présentation communément utilisée aux États-Unis)

Emmanuel Babeau	Montants attribuables à raison de l'exercice 2017	Montants dus à raison de l'exercice 2016	Poids du Composant
Directeur général délégué (en euros)			
A- Numéraire			
Rémunération annuelle fixe	605 000	605 000	21 %
Rémunération annuelle variable	605 000 ⁽¹⁾	782 870	26 %
Jetons de présence	-	-	
Sous-total (A) (éléments de rémunération en numéraire)	1 210 000	1 387 870	
B- Avantages de toute nature			
Valorisation des actions de performance réputées acquises au titre de l'exercice	N/A ⁽²⁾	1 220 391 ⁽³⁾	41 %
Avantages en nature (voiture)	13 197	13 197	
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	0	1 233 588	
TOTAL (A) + (B) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE) HORS RETRAITE			
	1 223 197	2 621 458	
C- Retraite			
Versement complémentaire (part fixe) pour la retraite	136 400	136 400	
Versement complémentaire (part variable) pour la retraite	136 400 ⁽⁴⁾	176 502	
Sous-total (C) (retraite)	272 800	312 902	11 %
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)			
	1 495 997	2 934 359	100 %

(1) Montant à la cible, soit 100 % de la part fixe.

(2) À la suite de l'allongement en 2016 de la période de performance de deux à trois ans, il n'y a pas de conditions de performance à constater en 2017 et la ligne consacrée aux actions de performance réputées acquises en 2017 est sans objet.

(3) Valorisation des actions des Plans 21 et 22 attribués en 2015 et dont la mesure de la performance sur les exercices 2015-2016 a conduit à l'application d'une décote de 29 % par rapport au nombre d'actions initialement attribuées. Ces actions sont valorisées au cours constaté à la clôture de l'exercice 2016 de 66,11 euros, soit 26 000 actions * taux d'atteinte 71 % * 66,11 € = 1 220 391 €.

(4) Montant à la cible, soit 100 % de la part fixe.

B. Critères d'attribution de la rémunération en numéraire

a) Rémunération fixe

M. Babeau percevra une rémunération fixe de **605 000 euros**, identique à celle perçue en 2016.

b) Rémunération variable annuelle

Sans changement depuis 2014, la part variable cible est fixée à **100 % de la part fixe** – soit 605 000 euros - pour des objectifs atteints à 100 % **sans pouvoir excéder 200 %** de celle-ci et pourra donc varier de 0 % à 200 % ; 0 % correspondant à l'atteinte d'objectifs minimum en deçà desquels la part correspondante de la part variable est nulle et 200 % correspondant au plafond attribué en cas de dépassement d'objectifs, l'évolution du montant entre ces deux bornes étant linéaire.

Les critères de mesure de la performance de M. Babeau sont les mêmes que ceux applicables à M. Tricoire (cf. p. 181), étant toutefois souligné que les objectifs individuels fixés par le conseil d'administration en application du Plan Stratégique sont propres à chacun des mandataires sociaux.

C. Critères d'attribution des avantages de toute nature

a) Intéressement long terme (actions de performance)

Dans le cadre de l'attribution des Plans 28 et 29, le conseil d'administration, dans sa séance du 15 février 2017, a arrêté le principe de l'attribution à son Directeur général délégué, M. Emmanuel Babeau, de **7 800 actions de performance** du Plan n° 28, dont la performance est mesurée sur trois ans (2016-2018), et de **18 200 actions de performance** du Plan 29, dont la performance est mesurée sur trois ans également.

Les actions du Plan 28, réservées aux seuls dirigeants mandataires sociaux, sont en outre soumises à une période de conservation d'un an à l'issue de la période d'acquisition de trois années.

Ces plans sont identiques à ceux dont bénéficie M. Tricoire (cf. p. 181-182) pour la présentation détaillée des critères et valorisation de ces plans.

Selon la méthodologie préconisée par le Code AFEP/MEDEF (présentée dans le **Tableau 1** ci-dessus) et le standard IFRS 2, la valeur des actions sera déterminée à l'émission des plans par des actuaires-conseils.

L'allongement en 2016 de deux à trois ans de la période de mesure de la performance a pour conséquence qu'aucun plan n'est à reporter dans le **Tableau 2** ci-dessus qui présente les plans dont le taux de réalisation des conditions de performance a été constaté.

b) Avantages complémentaires au titre de la constitution d'une retraite

Le conseil d'administration a maintenu les principes et montants de détermination des versements complémentaires établis lors de sa décision du 18 février 2015 pour tenir compte du fait que

M. Babeau doit faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite, à savoir :

- ◆ un montant fixe de **136 400 euros** ;
- ◆ un montant variable cible de **136 400 euros**, calculé en appliquant à la part fixe ci-dessus le pourcentage de réalisation de ses objectifs déterminé pour le calcul de sa rémunération variable.

À l'instar de M. Tricoire, M. Babeau s'est engagé à placer ce versement complémentaire, net d'impôts, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite.

c) Autres avantages de toute nature attribuables à M. Babeau en qualité de Directeur général délégué

- ◆ M. Babeau bénéficie de l'intéressement. Pour information, ce montant s'est élevé à 7 246 euros en 2016.
- ◆ M. Babeau bénéficie de l'abondement versé aux souscripteurs du dispositif d'épargne volontaire (PEE) des collaborateurs en France, ce montant s'est élevé à 700 euros en 2016.
- ◆ 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 avec ou sans les services d'un chauffeur. Il bénéficie d'une voiture de fonction.

D. Autres éléments du statut du Directeur général délégué (déjà approuvés par les actionnaires dans le cadre des conventions réglementées)

Les avantages présentés ci-dessous ont été accordés à M. Babeau à la suite de sa désignation en qualité de Directeur général délégué à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2013.

a) Indemnité de départ contraint

M. Babeau bénéficie d'une indemnité de départ contraint en cas de changement de contrôle ou de stratégie, dont le principe, les conditions de versement et les modalités de calcul sont identiques à ceux convenus pour M. Tricoire (cf. p. 182).

b) Indemnité de non-concurrence

Un accord de non-concurrence a été conclu avec M. Babeau prévoyant le versement d'une indemnité dont les principes, conditions de versement, modalités de calcul et cas d'exclusion sont identiques à ceux convenus pour M. Tricoire (cf. p. 182-183).

c) Droit à la conservation des actions gratuites et de performance et options de souscription

M. Babeau bénéficie du même droit de conservation des options, actions de performance et actions gratuites que M. Tricoire et dans les mêmes conditions (cf. p. 183).

d) Régime de couverture et de prévoyance

M. Babeau bénéficie dans ses fonctions de mandataire social des mêmes droits et avantages en matière de régime de couverture et de prévoyance que ceux accordés à M. Tricoire (cf. p. 183).

7.5 Rémunération des dirigeants du Groupe hors mandataires sociaux

Au 31 décembre 2016, 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 : Logistique Globale, Systèmes d'Information, Stratégie, Marketing, Ressources Humaines Globales, Technologie et *Global Solutions* ;
- ◆ les Directeurs généraux des opérations : Opérations Amérique du Nord – Opérations Chine - Opérations France – Opérations Europe ;
- ◆ les Directeurs généraux des Activités : *Buildings & IT, Industry et Energy*.

Trois membres du Comité Exécutif ont quitté le Groupe en 2016.

Pour la présentation des rémunérations dans cette section 7.5, les dirigeants du Groupe sont entendus sans les dirigeants mandataires sociaux dont les éléments de rémunération ont été décrits en détail en section 7.4 ci-dessus, conformément aux prescriptions légales.

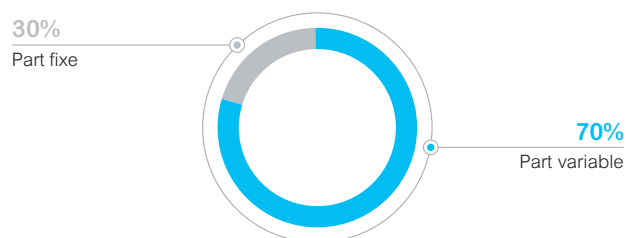
Politique de rémunération

Les principes de rémunération des dirigeants du Groupe (à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux) et leurs analyses individuelles sont revus par le comité des ressources humaines & RSE pour information et consultation du conseil d'administration.

Le comité des ressources humaines & RSE est habilité à recourir aux services d'experts et de consultants pour des missions et analyses spécifiques.

La politique de rémunération des dirigeants du Groupe suit les mêmes principes de compétitivité, rémunération de la performance et alignement avec les intérêts des actionnaires détaillés en sections 7.1 au sujet des dirigeants mandataires sociaux, sous réserve toutefois des spécificités suivantes :

- ◆ la compétitivité de leur rémunération est appréciée par comparaison à un panel pertinent prenant en compte la géographie et l'étendue des responsabilités, panel établi par le cabinet spécialisé Willis Towers Watson ;
- ◆ la proportion d'éléments variables au sein de leur *package* est moindre que pour les dirigeants mandataires sociaux : 70 % contre environ 80 % pour ces derniers.



Rémunération versée en 2016

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature versés en 2016 par les sociétés du Groupe aux dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux mais en incluant les membres du Comité Exécutif qui ont quitté le Groupe, s'est élevé à 19,3 millions d'euros, dont 5,2 millions d'euros de part variable versée en 2016. Pour l'exercice considéré, les objectifs sur les résultats du Groupe étaient :

- ◆ la croissance organique ;
- ◆ le niveau de la marge opérationnelle ;
- ◆ le chiffre d'affaires sur les produits transactionnels ;
- ◆ la croissance du chiffre d'affaires sur les services (hors *process automation*) ;
- ◆ la marge opérationnelle sur les Systèmes ;
- ◆ le Baromètre Planète & Société ;
- ◆ la satisfaction clients.

Plans de rémunération à long terme

Des attributions d'actions de performance ont été réalisées en 2016.

Les dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, disposaient au 31 décembre 2016, dans le cadre du plan d'intéressement long terme, de :

- ◆ 692 594 actions gratuites, dont 449 070 conditionnées ;
- ◆ 199 options ;
- ◆ 100 680 *Stock Appreciation Rights* (SARs).

Régimes de retraite

Ce paragraphe fait partie intégrante du Rapport du Président du conseil d'administration.

La politique de Schneider Electric en matière de régimes de retraite est la suivante :

- ◆ les dirigeants du Groupe qui ne relèvent pas de la Sécurité sociale française bénéficient de systèmes de retraite conformes aux pratiques de marché de leur pays d'origine respectif ;
- ◆ les dirigeants du Groupe qui relèvent du régime de la Sécurité sociale française, hors dirigeants mandataires sociaux, bénéficient des régimes supplémentaires de retraite des salariés et/ou dirigeants du Groupe à cotisations définies (article 83). Le bénéfice du régime à prestations définies (article 39) a été supprimé le 22 mars 2016.

7.6 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et par les personnes qui leur sont étroitement liées sur le titre de Schneider Electric SE au cours de l'exercice 2016

Récapitulatif des déclarations établies en application de l'article 621-18-2 du Code monétaire et financier

Ont été portées à la connaissance de la société les opérations suivantes réalisées sur le titre de Schneider Electric SE par les mandataires sociaux et par les personnes qui leur sont étroitement liées :

Date	Nom	Nature de l'opération	Prix unitaire	Montant total de la transaction
29/09/2016	Tricoire	Cession	132,0080 €	1 498 474,8 € ⁽¹⁾
03/10/2016	Tricoire	Cession	61,8929 €	3 403 304,9 €
11/10/2016	Tricoire	Exercice de <i>stock options</i>	38,1800 €	6 569 861,7 €

(1) Cession de parts de FCPE équivalent à 24 235 actions Schneider Electric au cours du jour de l'opération.

8. Conventions et engagements réglementés

8.1 Conventions et engagements de l'exercice 2016 et non approuvés par l'assemblée générale

Rémunération du Vice-président administrateur référent

Le conseil d'administration, réuni le 15 décembre 2016, a décidé d'attribuer à M. Léo Apotheker une rémunération de 250 000 euros (hors taxes et frais remboursés au réel) payable sur une base semestrielle, pour l'exécution des fonctions spécifiques qui lui

sont confiées en tant que Vice-président administrateur référent indépendant conformément aux statuts et règlements et procédures internes du conseil d'administration. Cette rémunération apparaît au conseil comme appropriée compte tenu des missions qu'il exerce tant auprès de la Direction Générale que des actionnaires.

8.2 Conventions et engagements de l'exercice 2016 approuvés par l'assemblée générale

Néant.

8.3 Conventions et engagements contractés au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale (cf. chapitre 8, pages 348 à 351)

Statuts de Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau

En application des dispositions de la loi TEPA, le conseil d'administration, lors des réunions des 25 avril, 18, 19 juin, 24 octobre 2013 et 18 février 2015 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 et l'a transféré au niveau de Schneider Electric SE lorsqu'il a démissionné de Schneider Electric Industries SAS pour renoncer au bénéfice des régimes de retraite supplémentaire (article 39) ;
- ◆ mis fin au bénéfice des régimes de retraite supplémentaire (article 39) mis en place en 1995 et en 2012 à l'exception du volet prévoyance (décès, invalidité) prévu ci-dessus pour les dirigeants mandataires sociaux.

L'assemblée générale du 6 mai 2014 a, aux termes de ses 4^e, 5^e et 6^e résolutions, approuvé le renouvellement du statut de M. Tricoire et l'adoption du statut de M. Babeau. Le 21 avril 2015, elle a approuvé les amendements concernant le retrait des régimes de retraite supplémentaire (5^e et 6^e résolutions).

En vertu de ces décisions, le statut de M. Tricoire et celui de M. Babeau sont parfaitement alignés. Ils sont présentés en détail à la section .7.4 ci-dessus.

Autres conventions

Rémunération du Vice-président administrateur référent indépendant

Le conseil d'administration, dans sa séance du 6 mai 2014, a autorisé le versement à M. Leo Apotheker d'une rémunération de 250 000 euros par an au titre de ses fonctions de Vice-président administrateur référent indépendant pour l'exécution des missions spécifiques décrites dans les statuts et le règlement intérieur du conseil. Cette rémunération, approuvée par l'assemblée générale du 21 avril 2015, a été payée en 2 versements semestriels.

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 et approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2013. M. Henri Lachmann est le seul membre du conseil d'administration concerné directement ou indirectement.

9. Contrôle interne et gestion des risques

Ce paragraphe fait partie intégrante du rapport du Président au 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 gérer les risques liés aux activités du Groupe. Il s'agit notamment des risques comptables et financiers, du risque de fraude, ainsi que des risques opérationnels, financiers et de non-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 de la mise en œuvre des contrôles internes clés (cf. « Activités de contrôle – Unités opérationnelles » page 194).

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 du Groupe, la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité, ainsi que les différents acteurs du contrôle interne. Il a été examiné par le comité d'audit et des risques.

9.2 Organisation et pilotage du contrôle interne : acteurs du pilotage du contrôle interne

L'organisation du Groupe repose en 2016 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.

Les organes de gouvernance du Groupe supervisent le développement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Le comité d'audit est en charge de la responsabilité spécifique consistant à contrôler l'efficacité du système (cf. les comités du conseil, chapitre 3, section 4), page 150.

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.

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 du Groupe.

Parmi ses missions figurent également 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.

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 2016. 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 ;
- ◆ que les coûts sont correctement engagés et suivis ;
- ◆ 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. Il est demandé à la direction des entités auditées ou des domaines audités de définir pour chaque recommandation un plan d'action visant à mettre en œuvre des actions correctives. La mise en œuvre des recommandations par les unités fait l'objet d'un suivi et le cas échéant de missions de contrôle. Ces recommandations sont, le cas échéant, communiquées aux commissaires aux comptes.

Les rapports d'audit et le suivi de la mise en œuvre des recommandations sont communiqués à la Direction Générale et au Président du comité d'audit. Une synthèse des principaux éléments relevés et des conclusions des missions d'audit est présentée au Comité d'audit à chaque session du comité (5 fois par an). Ces rapports font l'objet d'échanges réguliers avec les commissaires aux comptes.

Le responsable de l'audit interne du Groupe a un accès direct au président du comité d'audit et lui répond sur une base régulière au cours de l'année.

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 d'autres experts en la matière et en cohérence avec les recommandations du référentiel de contrôle interne de l'AMF ;
- ◆ de maintenir et diriger un réseau de 29 contrôleurs internes régionaux qui :
 - ◆ effectuent un contrôle sur site de l'exactitude des autoévaluations ; effectuent des missions de diagnostic de gestion et vérifient l'efficacité des plans d'action de réhabilitation mis en œuvre par les unités dans leur

périmètre géographique. Ces missions de contrôle ou de diagnostic de gestion interne donnent lieu à l'élaboration de rapports incluant des conclusions et des recommandations à destination des responsables des unités auditées,

- ◆ suivent la mise en œuvre par les unités appartenant à leur périmètre, des plans d'action de contrôle interne définis suite aux autoévaluations ou aux missions de contrôle interne ;
- ◆ 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.

L'équipe continue d'améliorer le processus de contrôle interne et d'adapter ses procédures à la lumière des résultats des autoévaluations et des changements dans l'environnement d'affaires ou l'organisation de l'entreprise.

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 comptable pour les rapports ;
- ◆ 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 des 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 crédit 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 directives et de la contribution à la diffusion des indicateurs de contrôle interne (*Key Internal Control*) relatifs à la trésorerie et à la gestion de crédit ;
 - ◆ d'étudier les risques afférents à des projets complexes en tant qu'expert fonctionnel ;
 - ◆ de sélectionner les outils de Groupe pour le crédit, le commerce et la gestion de trésorerie ;
- ◆ 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 39 à 47.

Directions Activités et unités opérationnelles

Les équipes de Direction du Contrôle de Gestion jouent un rôle primordial dans l'efficacité du contrôle interne.

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 du Groupe, animé par la Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité.

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 40), 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.

Un conseil des technologies se réunit tous les mois, regroupant tous les chefs de division et commerciaux, ainsi que les principales fonctions de technologie d'entreprise impliquées dans la création et la recherche d'offres pour assurer la coordination entre les divisions dans l'orientation stratégique pour l'innovation. En outre, un conseil des technologies du se réunit tous les trimestres en associant le conseil des technologies et les responsables de l'entreprise pour garantir l'alignement et la propagation de la stratégie d'innovation et le partage des meilleures pratiques.

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 chargent d'émettre, d'adapter et de distribuer les politiques, les procédures cible et les instructions aux unités et aux individus chargés de s'acquitter de leurs tâches spécifiques. Les Directions Fonctionnelles ont des correspondants qui travaillent avec la Direction du Contrôle Interne pour établir et mettre à jour les contrôles internes clés déployés à travers le Groupe.

9.3 Diffusion de l'information : référentiels et instructions

Les principaux 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 par messagerie 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.

Principes de responsabilité

(Cf. chapitre « Éthique et responsabilité », page 69.)

Code de conformité régissant l'éthique boursière

Ce Code de conformité définit des règles destinées à prévenir les délits d'initié applicables aux dirigeants et collaborateurs. Tous les collaborateurs qui ont accès à des informations sensibles sont soumis à un strict devoir de confidentialité. Il fixe également des restrictions s'appliquant aux opérations d'achats et de ventes de titres Schneider Electric SE par des personnes qui, de façon régulière ou occasionnelle, ont accès à des informations privilégiées dans l'exercice de leurs fonctions (cf. chapitre 3, section 2 « Procédures d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration », page 147). Il est formellement interdit à ces personnes d'intervenir sur les titres de la société dès lors qu'elles sont en possession d'informations qui n'ont pas été rendues publiques et 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.

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).

Normes IFRS

En application du règlement n° 1606/2002 de l'Union européenne, les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2005 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

Le Groupe applique les normes IFRS telles qu'elles ont été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2016.

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 du Groupe est obligatoire pour l'ensemble des unités du Groupe pour les rapports 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.

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 des responsables opérationnels bénéficiant des habilitations *ad hoc* conférées par leur responsable ou avec leur autorisation.

Dans ce cadre, les dirigeants d'Activités disposent du pouvoir d'autoriser l'exécution de contrats d'achats ou de ventes de produits ou de services 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 : à savoir les 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 et des modifications majeures au cours de la stratégie et à des engagements hors bilan.

Principes de gestion et de reporting du Groupe

Un système intégré de *reporting* et de consolidation applicable à toutes les sociétés du Groupe et à leurs unités de gestion est opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2006. Les principes de *reporting* comptable et de gestion, ainsi que les outils d'aide, sont disponibles sur l'Intranet du Groupe.

Les filiales enregistrent leurs opérations conformément aux normes du Groupe. Ces données sont ensuite retraitées, le cas échéant, pour les déclarations statutaires et fiscales locales.

Le système de *reporting* comporte entre autres éléments un volet de 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.

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 à l'aide d'un outil numérisé.

Pour les nouvelles acquisitions, les entités poursuivent leurs contrôles existants tout en déployant progressivement les contrôles internes clés.

9.4 Recensement et gestion des risques

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 2016, 96 des principaux dirigeants du Groupe ont été interrogés et des matrices de risques individualisées par opérations ou par activités 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 5 ans afin d'évaluer les plans d'action de maîtrise et de réduction de ces risques.

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 maîtriser les risques contractuels (tels que la limitation des passifs), techniques (tels que les écarts techniques versus spécifications clients) et financiers (par exemple, les glissements de marge lors de la phase d'exécution de la Solution).

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 dans « Facteurs de risques – Politique d'assurances ». La politique d'assurances comprend l'identification et la quantification des principaux risques assurables, la détermination des niveaux de

rétenion et 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 de 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, etc.).

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 applique sa propre méthodologie pour concevoir des plans d'urgence (plans d'évacuation, gestion de crise, plans de continuité d'activité, etc.) et assure la coordination de la cellule de crise de l'entreprise (SEEC – *Schneider Electric Emergency Coordination Center*) chaque fois que celle-ci est activée.

Aux côtés de la Direction de l'Audit Interne et de la Direction Juridique, auprès desquelles elle siège au sein du Comité Fraude, la Direction de la Sûreté est directement impliquée dans la lutte contre la fraude interne (pilotage et réalisation d'investigations internes). La Direction de la Sûreté s'est dotée, en son sein, d'une nouvelle entité responsable de la conduite des investigations (fraudes internes et externes) 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 de sûreté intervient également dans la gestion des crises, notamment dans le pilotage de la cellule de crise de l'entreprise et pour assister les 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, etc.). Par ailleurs, elle a également réalisé plus de 20 audits de sécurité en 2015 et 2016 (centres de R&D, sièges sociaux, usines sensibles, etc.).

Gestion des risques des systèmes d'information

Au sein de la Direction Information, Process et Organisation, une fonction de 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.

Gestion des risques liés au changement climatique

Le département Développement Durable est en charge de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe par rapport à toutes les composantes du développement durable. Le changement climatique représente à la fois un risque et une opportunité pour l'activité de Schneider Electric. Les processus visant à identifier et à évaluer les risques liés au changement climatique, ainsi que le diagnostic et le plan d'actions visant à la réduction des émissions sont décrits à la section 1 du chapitre 1 et à la section 3.2 du chapitre 2 (page 76).

9.5 Activités de contrôle

Le présent paragraphe détaille, au-delà des missions génériques déjà décrites, les actions spécifiques engagées en 2016 par les acteurs pour améliorer l'environnement de contrôle du Groupe.

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 2016 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 2016 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.

Les autoévaluations au sein des unités sont réalisées par chaque responsable de process. Les pratiques correspondant aux « contrôles internes clés » sont décrites, l'évaluation sur un contrôle particulier est jugée comme étant conforme ou non conforme. En 2016, sur la base de l'auto-évaluation, le niveau de conformité s'est amélioré d'environ 5 points par rapport à 2015.

Tout contrôle interne clé jugé non 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 d'ensemble de l'autoévaluation. 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.

Directions Fonctionnelles

En 2016, les Directions Fonctionnelles ont poursuivi leurs missions d'orientation, de prescription et d'assistance.

Exemples :

- ◆ La matrice éthique des risques créée en 2015 a été déployée dans toutes les entités. Les résultats ont été analysés dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'action *via* le réseau du conseil des principes de responsabilité en fonction du niveau d'exposition qui est calculé à partir de facteurs de risques internes et externes. 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 du programme d'éthique et de conformité et les politiques de la société ;
- ◆ La Direction de la Sécurité 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 ;
- ◆ Le déploiement local de PolicyTech sur l'ensemble des secteurs s'est poursuivi. PolicyTech est un outil de gestion stratégique fourni par Navex Global, une société d'édition de logiciels des États-Unis. Il sert à centraliser au même endroit les documents relatifs à la gouvernance d'entreprise de la société (stratégies et directives concernant tous les domaines), ainsi que les documents applicables à un secteur uniquement. Cet outil permet une recherche en toute simplicité dans les 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 ;
- ◆ Le déploiement de la politique en matière d'invitations et de cadeaux et la politique en matière d'agent d'affaires s'est poursuivi, et l'accent a été mis sur les zones les plus exposées et l'élaboration de la politique anti-corruption ;
- ◆ Les formations sur la déontologie ont continué pour tous les employés, avec un intérêt particulier pour les fonctions et les entités les plus exposées, en particulier pour ce qui concerne les entreprises acquises le plus récemment. Pour plus d'informations, voir le chapitre « Éthique et responsabilité », page 69.

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.

En 2016, le traitement de certains contrôles internes clés identifiés comme critiques en 2015 s'est poursuivi, et des actions ont été entamées pour accroître la sensibilisation à ces sujets et la mise en conformité avec ces critères.

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 5 régions qui :

- ◆ exercent leur mission, telle qu'elle est 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 2016, 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'était nécessaire.

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 2016, l'audit interne a réalisé 42 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.

Les constatations et les observations les plus courantes découlant de ces audits portent sur les sujets suivants : sensibilisation au Principe de Responsabilités et au programme *Responsibility & Ethic Dynamic*, séparation des tâches et droits d'accès aux systèmes informatiques, gestion des conditions de prix, alignement à la procédure d'approbation (*Chart of Approval*), gestion des offres de solutions et projets et contrôle des marges lors de la phrase d'exécution, sécurité des paiements, etc.

Comité des Fraudes

Le Comité des Fraudes définit la politique de lutte contre la fraude ainsi que le processus de déclaration et de traitement des fraudes et soupçons de fraude, y compris les modifications apportées aux procédures ou pratiques afin d'éviter la récurrence.

Le Comité des Fraudes 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.

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 des Fraudes.

Les investigations sont décidées par le Comité des Fraudes et pilotées, en fonction de l'importance du sujet et du niveau hiérarchique potentiellement impliqué, soit localement par l'officier de conformité, soit de manière centralisée, par un des membres du Comité des Fraudes. Le Comité des Fraudes 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'arrêtés 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 2016.

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

requis 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 15 mars 2017

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

ERNST & YOUNG et Autres

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 la recommandation suivante :

Recommandation

Clause de non-concurrence

Le conseil d'administration doit inclure dans la clause de non-concurrence au moment de sa conclusion, une disposition autorisant le conseil d'administration à renoncer à son application au moment du départ du dirigeant.

Pratique Schneider Electric

L'accord de non-concurrence des dirigeants mandataires sociaux prévoit que le conseil d'administration se prononce sur l'application ou non de l'accord de non-concurrence lors du départ du dirigeant, hors cas de démission à son initiative (sauf départ contraint). Dans un tel cas, le dirigeant est tenu à une obligation de non-concurrence et le bénéfice de l'indemnité soumis aux mêmes conditions de performance que celles qui subordonnent le versement de l'indemnité de départ contraint, à la condition supplémentaire que le dirigeant ne soit pas ou ne sera pas en situation de cumuler l'indemnité de non-concurrence avec une indemnité de 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 mettra en œuvre l'engagement 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 SE.

Commentaires sur l'exercice

4

1. Évolution des principaux marchés	200	2.9 Résultat d'exploitation	205
1.1 Marché Industries et Constructeurs de machines	200	2.10 Résultat financier	206
1.2 Marché Bâtiments non résidentiels et résidentiels	200	2.11 Impôts	206
1.3 Marché Régies et Infrastructures	201	2.12 Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	206
1.4 Marché Centres de données et réseaux	201	2.13 Intérêts minoritaires	206
2. Commentaires sur les comptes consolidés	202	2.14 Résultat net (part des actionnaires de la société mère)	206
2.1 Commentaires sur l'activité et le compte de résultat consolidé	202	2.15 Résultat net par action	206
2.2 Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel	202	2.16 Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	207
2.3 Marge brute	203	3. Commentaires sur les comptes sociaux	208
2.4 Coût des fonctions supports : recherche et développement et frais généraux et commerciaux	203	4. Commentaires sur les résultats des participations	208
2.5 Autres produits et charges d'exploitation	204	5. Perspectives	208
2.6 Coûts de restructuration	204		
2.7 EBITA et EBITA ajusté	204		
2.8 EBITA et EBITA ajusté par secteur opérationnel	205		

1. Évolution des principaux marchés

1.1 Marché Industries et Constructeurs de machines

Au cours du dernier trimestre de l'année 2016, le marché de l'industrie a rebondi après une stabilisation au troisième trimestre 2016 faisant lui-même suite à huit trimestres consécutifs de baisse.

Cette amélioration est principalement due à la reprise de l'investissement en Chine et à un rebond des prix des matières premières (pétrole et métaux).

L'amélioration des prix a conduit à :

- ◆ un accroissement des revenus dans les pays producteurs de pétrole et minerais (soutenant tous nos marchés finaux) ;

- ◆ une augmentation des dépenses d'exploitation, de rénovation et parfois de Capex sur des sites pétroliers et miniers existants.

Ce contexte a généré des retombées positives : les secteurs qui exportent vers la Chine et qui fournissent des équipements à l'industrie pétrolière et minière ont revu à la hausse leur dépense d'investissement et d'exploitation.

La reprise de la Chine a tiré la croissance des partenaires commerciaux (comme l'Asie de l'Est), et du marché mondial des OEM (fabricants d'équipements mécaniques).

1.2 Marché Bâtiments non résidentiels et résidentiels

Marché Bâtiments non résidentiels

Le marché non résidentiel a été contrasté en 2016, la Chine se positionnant leader de croissance sur ce dernier.

Aux États-Unis, la croissance du marché a ralenti en 2016. Les secteurs de la chimie et du matériel de transport ont décliné après avoir bénéficié de fortes croissances pendant plusieurs années, entraînant ainsi un repli de la croissance du segment des bâtiments non résidentiels. En revanche, la construction de bâtiments commerciaux, de bureaux ainsi que celle des établissements éducatifs s'est accélérée.

En Europe de l'Ouest, le marché non résidentiel était historiquement mauvais et s'est légèrement amélioré cette année. Les segments de la construction de bâtiments manufacturiers et de bureaux ont poursuivi leur progression en 2016. Le marché de la construction de bâtiments commerciaux a connu un revirement de situation positif, enregistrant une augmentation de sa croissance, ce qui met ainsi fin à une baisse continue depuis 2008. Le segment des bâtiments institutionnels a faiblement progressé car il a été entravé par la baisse du secteur de la santé. En 2016, la croissance de construction de bâtiments non résidentiels est repassée positive en Allemagne et en France.

En Chine, ce marché a fortement progressé, en partie grâce au secteur des bâtiments publics. Il a été soutenu par l'amélioration des conditions de financement des collectivités locales et par une pression intense du gouvernement afin de soutenir la croissance. La construction de bâtiments commerciaux et de bureaux est restée atone, freinée par une surabondance de l'offre et du développement rapide du commerce électronique.

En Inde, le marché a continué de croître, bénéficiant d'un climat des affaires et d'une politique monétaire accommodants.

Au Brésil, l'année 2016 a été marquée par une nouvelle contraction.

Au Moyen-Orient, le marché était baissier. En Arabie Saoudite, la diminution des revenus tirés de l'industrie du pétrole a entraîné une baisse des dépenses publiques et une pénurie de liquidités induite par un retard de paiement des entreprises publiques aux entrepreneurs.

Marché résidentiel

En 2016, la croissance du marché résidentiel s'est accélérée plus ou moins fortement dans les différents grands blocs régionaux.

La croissance a diminué aux États-Unis, en raison du ralentissement de la demande pour le segment unifamilial.

La croissance a augmenté en 2016 en Europe de l'Ouest, notamment grâce à de faibles taux d'intérêt qui ont tiré la demande à la hausse. La France a renoué avec la croissance après trois années de récession. L'Allemagne a enregistré une forte croissance, bénéficiant d'une importante hausse de l'emploi et d'une baisse du taux de chômage. La croissance du marché s'est légèrement renforcée en Espagne tandis qu'elle a ralenti au Royaume-Uni.

En Chine, le marché résidentiel a commencé à se redresser en début d'année 2016 après deux années consécutives de baisse. La reprise de la croissance du secteur résidentiel a été déclenchée par un environnement monétaire accommodant. L'excès de liquidité et les facilités de crédit ont conduit à une recrudescence des ventes de logements. Les niveaux des stocks se sont considérablement réduits dans la plupart des régions, à l'exception du nord du pays, ce qui a encouragé les constructeurs à augmenter le lancement de nouveaux chantiers.

1.3 Marché Régies et Infrastructures

Régies électriques

En Europe de l'Ouest, la croissance du Capex des régies a été tirée par les équipements d'énergie renouvelable.

Aux États-Unis, la croissance de l'investissement dans le secteur des régies a ralenti en ce qui concerne la distribution et la transmission.

Au sein des pays émergents, la volatilité des conditions économiques ainsi que des prix des matières premières et énergétiques a conduit à des reports de décision d'investissement. La situation s'est cependant améliorée en fin d'année.

Le marché de la distribution électrique est en constante croissance depuis de nombreuses années. Il est indéniable que sa structure et ses domaines de prédilection évoluent rapidement car impactés par des événements tels que la COP21 (et COP22) ou l'impact des « 3D » : Décarbonisation, Décentralisation et Digitalisation incitant l'utilisation d'énergies renouvelables dans les réseaux et équipements électriques.

On peut indiquer que la majeure partie de la production d'électricité a basculé vers le renouvelable, que ce soit au travers d'investisseurs conventionnels (privés, *Utilities*...), ou de nouveaux entrants comme les grandes sociétés pétrolières, ou encore de « consomm'acteurs » à l'échelle individuelle, collective (éco-quartiers) ou plus large (immeuble, infrastructure...).

Ce réel souci d'efficacité énergétique propulse l'investissement (« smart grid et smart building » : « réseaux et immeubles intelligents ») de nombreux acteurs du marché générant une réduction des consommations électriques et énergétiques.

Dans ce contexte de transition énergétique, les missions du gestionnaire de réseau évoluent et il se doit d'assurer une qualité

de fourniture d'électricité fiable et stable tout en implémentant de nouvelles technologies. Les pratiques de régulation sont en permanente évolution et redéfinissent constamment de nouvelles règles de marché avec des services de réseaux électriques de plus en plus digitaux (*smart grid*).

Pétrole et Gaz

Le prix du pétrole a connu un point bas en janvier 2016 sous les 30 dollars US par baril. Cependant, celui-ci a remonté depuis lors et a presque doublé de valeur au début du mois de janvier 2017.

L'année 2016 a connu plusieurs hausses du cours du baril, suscitées par l'espoir d'un accord de limitation de la production par l'OPEP. Ce dernier est cependant chaque fois contrecarré par les niveaux de stocks élevés, la production d'hydrocarbures non conventionnels aux États-Unis, des augmentations de la production et des exportations en Iraq ou en Iran...

Les décisions récentes de l'OPEP impactent désormais progressivement les cours du baril, mais les détails de la mise en œuvre restent à régler. La production de pétrole non conventionnelle devient de plus en plus rentable, avec désormais des seuils de rentabilité presque inférieurs de moitié à ceux d'il y a 3 ans. La capacité à démarrer et arrêter rapidement ce type de production devrait maintenir les prix du pétrole bas : dès que ceux-ci remontent, de nouvelles capacités de production sont ajoutées.

Au cours du dernier trimestre de l'année 2016, l'amélioration du prix du pétrole a conduit à un recouvrement des dépenses d'exploitation, de rénovation et parfois de Capex sur les sites industriels désaffectés. Dans les grands projets, le Capex a continué de baisser tout au long de l'année.

1.4 Marché Centres de données et réseaux

Le marché mondial de l'IT (technologies de l'information) a connu une très faible croissance en 2016 en raison de l'incertitude politique sur les marchés mondiaux, ainsi que du commerce international, de l'énergie et de la volatilité des devises, qui a encouragé certaines entreprises à retarder leurs investissements.

En 2016, un certain nombre de grandes tendances technologiques ont convergé, incluant le *Cloud Computing*, l'analyse mobile de pointe, l'E-commerce et l'intelligence artificielle. Les grandes entreprises ont fait face à ces tendances en continuant de déployer les IT dans un environnement hybride de localisation, de colocation, d'hébergement et de cloud.

En particulier, la construction agressive de plateformes de *Cloud Computing* par des géants de l'Internet a été un facteur clé de croissance forte pour les centres de données géants et régionaux. Schneider Electric tire profit de sa présence mondiale et de ses solutions complètes de centres de données pour répondre aux besoins de ses clients quelle que soit la localisation de leur infrastructure informatique.

Dans un contexte où l'utilisation d'Internet tend vers des contenus à forte intensité de bande passante, tels que la réalité augmentée, la vidéo à la demande et les médias sociaux, et où l'Internet des Objets se propage fortement, la puissance de calcul et de stockage

est de plus en plus accessible aux utilisateurs finaux. La division informatique est en bonne situation pour accélérer la croissance en ciblant diverses applications informatiques telles que le micro Datacenter et le traitement de données modulaires. Ces derniers offrent à nos clients un déploiement, une flexibilité et une efficacité accrues.

Le marché de l'infrastructure du refroidissement et du courant triphasé des centres de données a continué de changer de centre de données d'entreprise interne à Colocation & Cloud. Dans ce contexte, la croissance globale a été stable, avec une croissance plus rapide dans les applications de mégawatts, où Schneider est positionné en tant que leader technologique.

Les clients de l'industrie, de l'énergie et de l'infrastructure ont rationalisé leur budget d'investissement, en particulier dans les pays émergents, en raison de l'effondrement des prix du pétrole et des matières premières au début de l'année, qui a touché les économies du Brésil, de la Russie et du Moyen-Orient. Cependant, avec la stabilisation des prix des produits de base, et la poursuite des perspectives modérées d'investissements d'infrastructure dans la production d'électricité, la production chimique et les semi-conducteurs en Amérique du Nord et en Europe, les perspectives pour 2017 sont positives.

Le marché mondial des services informatiques a connu une forte croissance, une tendance qui devrait se poursuivre en 2017. Les investissements des acheteurs dans les équipements informatiques traditionnels et les nouveaux services de logiciels numériques, incluant l'automatisation intelligente, l'analyse prédictive et l'optimisation et l'innovation des services, continuent de refléter une demande importante. Dans ce contexte, nous avons lancé

de nouvelles plateformes numériques telles que StruxureOn™, permettant la protection des équipements les plus critiques de nos clients par le biais d'alarmes intelligentes, de dépannage à distance et de données informatiques, directement sur votre smartphone. Ceux-ci sont effectués par des spécialistes contrôlant les centres de données 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.

2. Commentaires sur les comptes consolidés

2.1 Commentaires sur l'activité et le compte de résultat consolidé

Évolution du périmètre de consolidation

En 2016, le Groupe a reconsidéré les éléments prévalant à l'analyse du contrôle sur Delixi réalisée en 2014 au passage à IFRS 10. Suite à cette analyse, Delixi est consolidée par mise en équivalence à compter du 1^{er} janvier 2016 sans retraitement de l'information comparative au regard des impacts considérés comme non matériels.

Acquisitions et cessions de l'exercice

Le 31 mars 2016, la cession de l'activité Transportation (annoncée en 2015) a été finalisée avec un prix de cession établi à 31 millions d'euros.

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2016.

Acquisitions et cessions réalisées en 2015

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.

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2015.

Évolution des taux de change

L'évolution des devises par rapport à l'euro a un impact négatif, elle a un impact négatif de 679 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé et de 199 millions d'euros sur l'EBITA ajusté ⁽¹⁾.

Chiffre d'affaires

En 2016, le chiffre d'affaires consolidé de Schneider Electric s'élève à 24 693 millions d'euros, en baisse de 7,3 % à périmètre et taux de change courants par rapport aux 26 640 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015.

Cette variation se décompose en une baisse organique de -0,9 %, un effet dû aux cessions de -3,9 % et un effet de change négatif de -2,5 %, principalement lié à la dévaluation de la livre sterling et du yuan chinois contre l'euro.

La part des solutions dans le chiffre d'affaires est de 44 % en 2016, contre 43 % en 2015.

2.2 Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

Le chiffre d'affaires de l'activité Building (43 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 10 700 millions d'euros. Il est en diminution de -9,8 % en données courantes, principalement du fait de la déconsolidation de Delixi (-5,5 points) et en progression de **+0,3 %** à périmètre et taux de change constants, en croissance dans les Équipements Électriques et les activités de Distribution finale. L'Amérique du Nord est en croissance. Les États-Unis ont bénéficié des lancements réussis de nouveaux produits dans un marché de la construction favorable, tandis que le marché des bâtiments industriels et commerciaux était morose. Le Mexique a montré une

croissance continue toute l'année. L'Europe de l'Ouest a été stable mais contrastée. L'Espagne et l'Italie ont été en croissance grâce à des initiatives commerciales tandis que l'Allemagne a décliné. La France a été en baisse malgré la croissance sur les marchés résidentiels. Les pays nordiques ont été en croissance, grâce à de nouveaux lancements de produits, tandis que le Royaume-Uni est resté stable. L'Asie-Pacifique a été en légère croissance, portée par une croissance forte en Inde, tandis que l'Australie a souffert par une base de comparaison élevée. La Chine a montré une légère croissance, grâce à des initiatives commerciales réussies et une

(1) 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.

amélioration sur les marchés de construction Tier 1 and Tier 2. Le reste du monde a décliné, emporté par la situation économique du Moyen-Orient, tandis que l'Europe Centrale et l'Afrique ont enregistré de la croissance. L'Amérique du Sud a été stable, le déclin du Brésil étant compensé par la croissance du reste de la région.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Industry* (22 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 5 485 millions d'euros. Il est en diminution de - 3,7 % en données courantes et en diminution de - 1,2 % à périmètre et taux de change constants. La croissance organique a continué d'être affectée par les difficultés dans le secteur pétrolier. L'Europe de l'Ouest a été stable, la croissance en Espagne et en Italie compensant le déclin de la France et du Royaume-Uni. L'Amérique du Nord a continué d'être pénalisée par la baisse des investissements industriels et par un dollar fort, l'attention restant focalisée sur les initiatives de synergies commerciales. L'Asie-Pacifique a décliné, souffrant de la faiblesse des investissements industriels en Chine, et ce malgré une bonne croissance en Inde et en Corée. Le Reste du monde a été en hausse, avec des situations contrastées, l'Afrique et l'Europe Centrale enregistrant de la croissance, compensant les déclinés du Moyen-Orient et de l'Amérique du Sud. Les Services sont en augmentation sur l'année.

Le chiffre d'affaires de l'activité *Infrastructure* (20 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 4 919 millions d'euros. Il est en diminution de - 9,4 % en données courantes et de - 3,4 % à périmètre et taux de change constants, du fait d'une sélectivité accrue des projets. Si l'on exclut l'impact de cette sélectivité,

l'activité a enregistré une légère croissance cette année. L'Europe de l'Ouest a été en croissance, menée par le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne. L'Amérique du Nord a été en baisse, les prix du pétrole et un dollar fort ayant affecté les investissements industriels aux États-Unis, et le Canada continuant à souffrir de la baisse des investissements liés aux ressources naturelles. L'Asie-Pacifique est en déclin. En Chine, la croissance des segments de marchés émergents n'a pas pu compenser la faiblesse des marchés traditionnels, tandis que l'Australie a souffert du moindre investissement dans les ressources. Le reste du monde a décliné, dû à la faiblesse du Moyen-Orient, où la persistance de prix faibles du pétrole ont entraîné la diminution des investissements. Les Services ont continué de croître.

Le chiffre d'affaires de l'activité *IT* (15 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 3 589 millions d'euros. Il est en diminution de - 1,9 % en données courantes et - 0,8 % à périmètre et taux de change constants. Globalement, l'environnement a été contrasté, avec des investissements en hausse dans certains segments de centres de données tels que les co-localisations, mais moins de dépenses *IT* dans certaines régions. Les États-Unis sont en croissance, poussés par les canaux *IT* et la croissance des services. L'Europe de l'Ouest a décliné en Allemagne et au Royaume-Uni dans les marchés *IT* atones. L'Asie-Pacifique est en croissance, portée par une croissance solide en Inde et en Asie de l'Est, tandis que le Japon est en baisse. Le Reste du Monde a été pénalisé par la faiblesse au Moyen-Orient et en Afrique. Les Services enregistrent une augmentation solide.

2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe s'élève à 9 390 millions d'euros en 2016, contre 9 845 millions d'euros en 2015, en diminution de 4,6 %, du fait principalement des effets de périmètre. En pourcentage du

chiffre d'affaires, la marge brute augmente à 38,0 % en 2016 (contre 37,0 % en 2015), grâce à une amélioration de la productivité, et une meilleure sélectivité des projets.

2.4 Coût des fonctions supports : recherche et développement et frais généraux et commerciaux

En 2016, les frais de recherche et développement, nets de capitalisation et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, s'élèvent à 535 millions d'euros, contre 565 millions d'euros en 2015, en diminution de 5,3 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement, nets de capitalisation et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, restent stables à 2,2 % en 2016 (contre 2,1 % en 2015).

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 1 236 millions d'euros en 2016 (contre 1 272 millions d'euros en 2015), en diminution de 2,8 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement sont en légère hausse à 5,0 % en 2016, contre 4,8 % en 2015.

En 2016, 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 107 millions d'euros sur le résultat d'exploitation, contre 145 millions d'euros en 2015.

En 2016, les frais généraux et commerciaux s'élèvent à 5 375 millions d'euros, contre 5 639 millions d'euros en 2015, en diminution de 4,7 % du fait des effets de périmètre. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais généraux et commerciaux ont augmenté de 21,2 % en 2015 à 21,8 % en 2016.

Le montant combiné des coûts des fonctions supports, soit des frais de recherche et développement, nets, et des frais généraux et commerciaux, totalise 5 910 millions d'euros en 2016, contre 6 204 millions d'euros en 2015, soit une diminution de 4,7 %, le coût des fonctions supports en pourcentage du chiffre d'affaires augmente en passant de 23,3 % en 2015 à 23,9 % en 2016.

2.5 Autres produits et charges d'exploitation

En 2016, les autres produits et charges d'exploitation représentent une charge nette de 63 millions d'euros principalement due à des dépréciations d'actifs incorporels (87 millions d'euros), des coûts liés aux acquisitions des exercices antérieurs et des cessions intervenues en 2016 (36 millions d'euros), ainsi qu'un gain de 31 millions d'euros sur la modification de plans d'avantage au personnel aux États-Unis et en Suisse, et enfin des reprises de provisions pour litiges, suite à la signature d'un accord transactionnel.

En 2015, les autres produits et charges d'exploitation représentaient 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 Transportation dans le cadre du projet de cession décrit ci-dessus. Les autres principaux éléments correspondaient 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.

2.6 Coûts de restructuration

En 2016, les coûts de restructuration s'élèvent à 313 millions d'euros (contre 318 millions d'euros en 2015). Ce niveau élevé des coûts de restructuration est lié 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 2016 s'élève à 3 480 millions d'euros, contre 3 641 millions d'euros en 2015, en baisse de -4,4 %, essentiellement liée aux effets de périmètre. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA ajusté s'améliore de 13,7 % à 14,1 %.

L'EBITA (résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des actifs incorporels issus des acquisitions et avant perte de valeur des écarts d'acquisition) augmente de 10,8 % à 3 104 millions d'euros en 2016, contre 2 801 millions d'euros en 2015, principalement du fait de pertes sur cessions d'activités, de dépréciations d'actifs et de coûts de restructuration plus élevés en 2015. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA augmente de 10,5 % en 2015 à 12,6 % en 2016.

2.8 EBITA et EBITA ajusté par secteur opérationnel

Les EBITA et EBITA ajustés par segment opérationnel se détaillent comme suit :

31 décembre 2016

(en millions d'euros)	Building	Industry	Infrastructure	IT	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 700	5 485	4 919	3 589	-	24 693
EBITA ajusté*	2 099	918	477	604	(618)	3 480
EBITA ajusté (%)	19,6 %	16,7 %	9,7 %	16,8 %	-	14,1 %

* EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation).

31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Building	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 %

* 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 **Building** réalise un taux d'EBITA ajusté de 19,6 % en 2016, en hausse de 1,6 point par rapport à 18,0 % en 2015, essentiellement grâce à un meilleur contrôle des coûts des fonctions supports ainsi qu'une croissance organique du chiffre d'affaires.

L'activité **Industry** réalise un taux d'EBITA ajusté de 16,7 % en 2016, en baisse de 0,4 point par rapport à 17,1 % en 2015, pénalisée par un volume en déclin, lié à de faibles investissements des clients, et à la faiblesse des prix du pétrole.

L'activité **Infrastructure** réalise un taux d'EBITA ajusté de 9,7 % en 2016, en hausse de 0,6 point par rapport à 9,1 % en 2015 en raison d'une sélectivité des projets.

L'activité **IT** reporte un taux d'EBITA ajusté de 16,8 % en 2016, en baisse de 0,8 point par rapport à 17,6 % en 2015, pénalisée par une baisse du chiffre d'affaires et un effet mix défavorables.

Les coûts centraux s'élèvent à 618 millions d'euros ou 2,5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016, en légère hausse par rapport à 2015 (2,3 % du chiffre d'affaires, soit 605 millions d'euros).

2.9 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation après amortissements et dépréciations des incorporels et acquisitions (EBIT) augmente de 2 229 millions d'euros en 2015 à 2 951 millions d'euros en 2016. Cette hausse de 32,4 % s'explique d'une part par l'augmentation

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 » en 2015.

2.10 Résultat financier

Le résultat financier est une perte nette de 462 millions d'euros en 2016, contre 446 millions d'euros en 2015. L'augmentation de la perte financière nette s'explique principalement par des pertes

liées au taux de change en augmentation de 35 millions d'euros, non compensée par la baisse du coût de la dette financière nette de 295 millions d'euros en 2015 à 272 millions d'euros en 2016.

2.11 Impôts

Le taux effectif d'impôt en 2016 s'élève à 28,6 %, en augmentation par rapport au taux d'impôt de 21,8 % en 2015. La charge d'impôt correspondante augmente de 389 millions d'euros en 2015 à 712 millions d'euros en 2016. La charge d'impôt intégrait en 2015 un produit d'impôt lié à la dépréciation de la marque Pelco de 115 millions d'euros.

Par ailleurs, la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 34,43 % à 28,92 %, telle que votée par la loi de finances pour 2017, conduit à un impact négatif de - 119 millions d'euros sur le résultat du Groupe à fin 2016, lié à la revalorisation de la position nette d'impôts différés correspondant principalement à des déficits reportables.

2.12 Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à 34 millions d'euros en 2016, contre 109 millions d'euros en 2015 ;

cette baisse est principalement due au fait d'un gain non récurrent réalisé sur cession d'actifs reporté par CST en 2015.

2.13 Intérêts minoritaires

La part des actionnaires minoritaires dans le résultat net de 2016 s'élève à 61 millions d'euros, contre 96 millions d'euros en 2015. Elle représente la quote-part de résultats bénéficiaires attribuables

principalement aux associés minoritaires de certaines sociétés chinoises. Sa diminution est liée à la décision du Groupe de ne plus consolider Delixi par intégration globale décrite dans la note 2.1.

2.14 Résultat net (part des actionnaires de la société mère)

Le résultat net (part des actionnaires de la société mère) s'élève à 1 750 millions d'euros en 2016, contre 1 407 millions d'euros en

2015, en hausse de 24,4 %, principalement due à l'amélioration du résultat d'exploitation décrite en note 2.9.

2.15 Résultat net par action

Le résultat net par action augmente de 2,47 euros en 2015 à 3,12 euros en 2016.

2.16 Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

Flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation

L'autofinancement d'exploitation s'élève à 2 942 millions d'euros en 2016 (en hausse de 8,4 % par rapport à 2 715 millions d'euros en 2015), ce qui représente 11,9 % du chiffre d'affaires en 2016, contre 10,2 % du chiffre d'affaires en 2015.

La variation du besoin en fonds de roulement a généré 28 millions d'euros en 2016, contre 117 millions d'euros en 2015.

La trésorerie provenant des activités d'exploitation augmente de 4,9 %, de 2 832 millions d'euros en 2015 à 2 970 millions d'euros en 2016.

Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement

L'investissement net d'exploitation, qui comprend les coûts de développement capitalisés, diminue de 2,9 % à 764 millions d'euros en 2016, par rapport à 787 millions d'euros en 2015, et représente 3,1 % du chiffre d'affaires en 2016 (3,1 % en 2015 également).

Le cash-flow libre (flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation diminués de l'investissement net d'exploitation) s'élève à 2 206 millions d'euros en 2016, contre 2 045 millions d'euros en 2015.

Le ratio de conversion en *cash* (cash-flow libre rapporté au résultat net part du Groupe des activités poursuivies, retraité des cessions d'activités et de la dépréciation de la marque Pelco en 2015 et de l'ajustement d'impôt décrit dans la note 2.11 en 2016) s'élève à 118 % en 2016, contre 113 % en 2015.

L'impact des acquisitions et cessions de l'exercice sur la trésorerie est un décaissement net de 20 millions d'euros en 2016. En 2015, l'investissement financier net de la trésorerie acquise était un encaissement net de 296 millions d'euros et correspondait principalement aux cessions décrites dans la note 2.1.

Flux de trésorerie produits par des opérations de financement

En 2016, le Groupe a remboursé des emprunts obligataires pour 672 millions d'euros, et a émis un nouvel emprunt obligataire pour 800 millions d'euros.

La diminution nette des autres dettes financières s'élève à 794 millions d'euros en 2016, contre une diminution nette de 1 262 millions d'euros en 2015. Le dividende versé par Schneider Electric est de 1 127 millions d'euros en 2016, contre 1 108 millions d'euros en 2015.

3. Commentaires sur les comptes sociaux

En 2016, le résultat d'exploitation de Schneider Electric SE est une perte de 16 millions d'euros, contre 1 million d'euros pour l'exercice précédent.

Les charges d'intérêts nettes de produits d'intérêts s'élèvent à 128 millions d'euros (126 millions en 2015).

Le résultat courant est une perte de 162 millions d'euros en 2016, contre une perte de 141 millions d'euros en 2015.

La perte nette de l'exercice 2016 s'élève à 100 millions d'euros, contre 53 millions d'euros en 2015.

Les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent au 31 décembre 2016 à 8 745 millions d'euros, contre 9 808 millions d'euros au 31 décembre 2015, prenant en compte la perte 2016 ainsi que les variations résultant de la distribution de dividendes aux actionnaires pour 1 127 millions d'euros et des augmentations de capital pour 163 millions d'euros.

4. Commentaires sur les résultats des participations

Schneider Electric Industries SAS

Le chiffre d'affaires est de 3,2 milliards d'euros en 2016, contre 3,3 milliards d'euros en 2015.

Le résultat d'exploitation est un gain de 115 millions d'euros en 2016, contre une perte de 38 millions d'euros en 2015.

Le résultat net est bénéficiaire de 264 millions d'euros en 2016, contre un bénéfice de 238 millions d'euros en 2015.

5. Perspectives

En 2017, le Groupe s'attend à une dynamique plus positive sur ses principaux marchés finaux. En Amérique du Nord, une croissance modeste est attendue, avec une amélioration de l'activité industrielle et une croissance continue du marché résidentiel. L'Europe de l'Ouest devrait croître modérément, bénéficiant d'un Euro plus faible et d'un prix du pétrole encore relativement bas, cependant des risques liés au Brexit subsistent. En Chine, les marchés industriels et d'infrastructures devraient s'améliorer tandis que le marché de la construction devrait croître à un rythme plus lent du fait du resserrement de la politique en la matière. Le Groupe anticipe encore un secteur pétrolier & gazier défavorable ainsi qu'une faiblesse continue de certaines économies liées aux matières premières, mais ces impacts pourraient s'améliorer vers la fin de l'année.

Par ailleurs, le Groupe devra faire face en 2017 à une forte hausse du coût des matières premières estimée à - 200 millions d'euros aux prix actuels. Dans cet environnement, les priorités du Groupe sont de faire croître son réseau de partenaires au travers du lancement de nombreuses offres nouvelles et intégrées, d'accélérer dans les services et les logiciels, de travailler à l'amélioration de la marge

grâce à la poursuite de la sélectivité sur les projets, et de porter à nouveau une attention forte au contrôle des coûts. De plus, le Groupe devrait bénéficier du déploiement récent sur plusieurs domaines de son architecture EcoStruxure™ afin de créer de nouvelles opportunités de croissance.

Par conséquent, en ligne avec les objectifs annoncés lors de la journée investisseurs 2016, le Groupe vise pour 2017 :

- ◆ Une croissance organique du chiffre d'affaires pour le Groupe hors activité Infrastructure située entre + 1 % et + 3 %. Pour Infrastructure, la priorité reste d'améliorer la marge, avec un objectif de croissance organique sous-jacente stable, avant un impact de la sélectivité des projets attendu entre - 4 % to - 5 % pour la division en 2017
- ◆ Une amélioration organique de la marge d'EBITA ajusté comprise entre + 20 et + 50 bps. L'impact des devises sur la marge devrait être quasi neutre aux taux de change actuels.



Comptes consolidés au 31 décembre 2016

1. Compte de résultat consolidé	210	4. État de variation des capitaux propres	215
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés	212	5. Annexe aux comptes consolidés	216
3. Bilan consolidé	213	6. Rapport des commissaires aux comptes	273

1. Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros, sauf le résultat par action)	Note	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	3	24 693	26 640
Coûts des ventes		(15 303)	(16 795)
Marge brute		9 390	9 845
Recherche et développement	4	(535)	(565)
Frais généraux et commerciaux		(5 375)	(5 639)
EBITA ajusté*		3 480	3 641
Autres produits et charges d'exploitation	6	(63)	(522)
Charges de restructuration	7	(313)	(318)
EBITA**		3 104	2 801
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	8	(153)	(572)
Résultat d'exploitation		2 951	2 229
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		41	40
Coût de l'endettement financier brut		(313)	(335)
Coût de la dette financière nette		(272)	(295)
Autres produits et charges financiers	9	(190)	(151)
Résultat financier		(462)	(446)
Résultat des activités poursuivies avant impôts		2 489	1 783
Impôts sur les sociétés	10	(712)	(389)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	14	34	109
RÉSULTAT NET		1 811	1 503
♦ dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		1 750	1 407
♦ dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		61	96
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) par action (en euros/action)	21.2	3,12	2,47
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) après dilution (en euros/action)		3,09	2,46

* *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)	Note	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net		1 811	1 503
Autres éléments du résultat global :			
Écarts de conversion		(43)	926
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	26.3.1	30	98
Impôts sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	21.6	(12)	(34)
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente		4	(3)
Impôts sur la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	21.6	-	1
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	22.1	(426)	372
Impôts sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	21.6	59	(68)
Total du résultat global reconnu en capitaux propres		(388)	1 292
dont éléments recyclables ultérieurement en résultat		22	62
dont éléments non recyclables ultérieurement en résultat		(410)	1 230
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		1 423	2 795
Attribuable :			
◆ aux actionnaires de la société mère		1 363	2 664
◆ aux participations ne donnant pas le contrôle		60	131

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

2. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net consolidé		1 811	1 503
Perte/(profit) des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		(34)	(109)
Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :			
Amortissements des immobilisations corporelles	13	389	426
Amortissements des immobilisations incorporelles	12	453	551
Perte de valeur des actifs non courants	5	106	505
Augmentation/(diminution) des provisions	23	(112)	(82)
(Plus) moins-values sur cessions d'actifs immobilisés		17	213
Différence entre l'impôt payé et la charge d'impôt		181	(388)
Autres éléments sans impact sur les flux de trésorerie		131	96
Autofinancement d'exploitation		2 942	2 715
Diminution/(augmentation) des créances d'exploitation		(5)	(21)
Diminution/(augmentation) des stocks et travaux en cours		118	(3)
(Diminution)/augmentation des dettes d'exploitation		(31)	115
Autres actifs et passifs courants		(54)	26
Variation du besoin en fonds de roulement		28	117
Total I – Trésorerie provenant des activités d'exploitation		2 970	2 832
Acquisitions d'immobilisations corporelles	13	(485)	(509)
Cessions d'immobilisations corporelles		81	100
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	12	(374)	(396)
Cessions d'immobilisations incorporelles		14	18
Investissement net d'exploitation		(764)	(787)
Investissement financier net	2	47	232
Cession d'actifs financiers		-	28
Autres opérations financières à long terme		44	191
Actifs de retraite à long terme		(111)	(155)
Sous-total		(20)	296
Total II – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations d'investissement		(784)	(491)
Émission d'emprunts obligataires	24	800	1 850
Remboursement d'emprunts obligataires	24	(672)	(750)
Vente/(achat) d'actions propres		(853)	(600)
Augmentation/(diminution) des autres dettes financières		(794)	(1 262)
Augmentation/(réduction) de capital en numéraire		164	153
Dividendes versés par Schneider Electric SE		(1 127)	(1 108)
Dividendes versés à des actionnaires minoritaires de filiales consolidées		(100)	(111)
Total III – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations de financement		(2 582)	(1 828)
Total IV – Effet net des conversions		77	(102)
Variation nette de trésorerie : I + II + III + IV		(319)	411
Trésorerie nette en début de période		2 849	2 438
Variation de trésorerie		(319)	411
TRÉSORERIE NETTE EN FIN DE PÉRIODE	20	2 530	2 849

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

3. Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2016	31/12/2015
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition nets	11	17 785	17 781
Immobilisations incorporelles nettes	12	4 574	4 726
Immobilisations corporelles nettes	13	2 642	2 729
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes		7 216	7 455
Participations dans les entreprises associées	14	601	364
Actifs financiers disponibles à la vente	15.1	161	128
Autres actifs financiers non courants	15.2	378	568
Actifs financiers non courants		539	696
Actifs d'impôt différé	16	2 573	2 504
Total actifs non courants		28 714	28 800
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	17	2 876	3 035
Clients et créances d'exploitation	18	5 929	6 002
Autres créances et charges constatées d'avance	19	1 507	1 700
Actif financier courant	15.3	30	41
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	2 795	2 999
Total actifs courants		13 137	13 777
TOTAL DE L'ACTIF		41 851	42 577

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres	21		
Capital social		2 370	2 355
Primes d'émission, de fusion, d'apport		6 232	7 267
Réserves consolidées et autres réserves		10 895	10 187
Réserves de conversion		997	1 039
Total capitaux propres (part attribuable aux actionnaires de la société mère)		20 494	20 848
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		159	441
Total capitaux propres		20 653	21 289
Provisions non courantes			
Provisions pour retraites et engagements assimilés	22	2 229	2 025
Autres provisions non courantes	23	1 650	1 659
Provisions non courantes		3 879	3 684
Dettes non courantes			
Emprunts obligataires	24	5 721	5 919
Dettes financières à plus d'un an	24	45	216
Dettes financières non courantes		5 766	6 135
Passifs d'impôt différé	16	1 367	1 195
Autres dettes à long terme	25	142	147
Total passifs non courants		11 154	11 161
Dettes courantes			
Fournisseurs et dettes d'exploitation		4 146	4 284
Dettes fiscales et sociales		2 006	2 151
Provisions courantes	23	857	900
Autres passifs courants		1 182	1 297
Dettes financières courantes	24	1 853	1 495
Total passifs courants		10 044	10 127
TOTAL DU PASSIF		41 851	42 577

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

4. État de variation des capitaux propres

<i>(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)</i>	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 attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	Total
01/01/2015	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
Résultat net de la période					1 750		1 750	61	1 811
Autres éléments du résultat global					(345)	(42)	(387)	(1)	(388)
Résultat global de la période					1 405	(42)	1 363	60	1 423
Augmentation de capital	2 843	11	119				130		130
Plans de souscription d'actions	922	4	30				34		34
Dividendes distribués			(1 127)				(1 127)	(100)	(1 227)
Variation de l'autodétention				(853)			(853)		(853)
Paiements fondés sur des actions					118		118		118
Autres*			(57)		38		(19)	(242)	(261)
31/12/2016	592 499	2 370	6 232	(1 880)	12 775	997	20 494	159	20 653

* L'impact des (242) millions d'euros dans la part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle provient majoritairement de la déconsolidation de Delixi.
L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

5. Annexe aux comptes consolidés

NOTE 1	Principes comptables	217	NOTE 18	Clients et créances d'exploitation	237
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation	223	NOTE 19	Autres créances et charges constatées d'avance	238
NOTE 3	Information sectorielle	224	NOTE 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	238
NOTE 4	Recherche et développement	226	NOTE 21	Capitaux propres	239
NOTE 5	Dotations aux amortissements	226	NOTE 22	Provisions pour retraites et engagements assimilés	245
NOTE 6	Autres produits et charges d'exploitation	227	NOTE 23	Provisions	250
NOTE 7	Charges de restructuration	227	NOTE 24	Dettes financières (courantes et non courantes)	251
NOTE 8	Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	227	NOTE 25	Autres dettes à long terme	254
NOTE 9	Autres produits et charges financiers	228	NOTE 26	Instruments financiers	254
NOTE 10	Impôt sur les sociétés	228	NOTE 27	Effectifs	259
NOTE 11	Écarts d'acquisition	229	NOTE 28	Opérations avec des parties liées	259
NOTE 12	Immobilisations incorporelles	230	NOTE 29	Engagements et passifs éventuels	260
NOTE 13	Immobilisations corporelles	232	NOTE 30	Événements postérieurs à la clôture	260
NOTE 14	Participations dans les entreprises associées	235	NOTE 31	Honoraires des commissaires aux comptes	261
NOTE 15	Actifs financiers	235	NOTE 32	Liste des sociétés consolidées	262
NOTE 16	Impôts différés par nature	236			
NOTE 17	Stocks et en-cours	237			



À NOTER

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 2016 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 15 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2017.

Les activités principales du Groupe sont décrites au chapitre 1 du Document de Référence.

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 2016. Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Les nouvelles normes et interprétations suivantes applicables sur la période n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016 :

- ◆ amendement d'IAS 1 : Initiative concernant les informations à fournir ;
- ◆ amendements d'IAS 19 : Plans à prestations définies : contributions du personnel ;
- ◆ 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 ;
- ◆ améliorations annuelles 2012-2014 des IFRS (septembre 2014) ;
- ◆ amendements d'IFRS 10, d'IFRS 12 et d'IAS 28 : Entités d'investissement : Application de l'exception à la consolidation ;
- ◆ amendements à IAS 27 : Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels.

Le Groupe n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2016 :

- ◆ normes adoptées par l'Union européenne :
 - ◆ amendements d'IAS 12 : Reconnaissance d'impôts différés actifs sur des pertes non réalisées,
 - ◆ IFRS 9 – *Instruments financiers*,
 - ◆ IFRS 15 – *Revenus de contrats clients* ;
- ◆ normes non adoptées par l'Union européenne :
 - ◆ IFRS 16 – *Locations*,
 - ◆ IFRS 15 – *Clarifications*,
 - ◆ 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'IAS 7 : État des flux de trésorerie : initiative concernant les informations à fournir,
 - ◆ améliorations annuelles 2014-2016 des IFRS (décembre 2016),
 - ◆ amendements d'IAS 40 : Transfert des immeubles de placement,
 - ◆ IFRIC 22 : Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée,
 - ◆ amendements d'IFRS 2 : Paiement fondé sur des actions : Classification et évaluation.

Les principes appliqués par Schneider Electric au 31 décembre 2016 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, 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 – 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.

1.3 – 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 1.11 et note 15) ;
- ◆ la valeur de réalisation des stocks et travaux en cours (note 1.12) ;
- ◆ la valeur recouvrable des créances d'exploitation (note 1.13) ;
- ◆ l'évaluation des paiements fondés sur des actions (note 1.19) ;
- ◆ l'estimation des provisions pour risques et charges, et en particulier les provisions pour garantie (note 1.20) ;
- ◆ l'évaluation des engagements de retraite (note 1.18 et note 22) ;
- ◆ l'évaluation des actifs d'impôt différé liés aux pertes reportables (note 16).

1.4 – 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 les coentreprises, les sociétés en participation 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).

1.5 – 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 1.10 ci-dessous). Le cas échéant, les pertes de valeur sont comptabilisées dans le poste « Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions ».

1.6 – Conversion des états financiers des filiales étrangères

La monnaie de présentation 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.

1.7 – 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 1.22.

1.8 – 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 généralement 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, à compter du lancement commercial. 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.

1.9 – Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement composées de terrains, constructions et matériels de production et sont enregistrées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur, selon le traitement de référence de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire au niveau des composants ayant des durées d'utilisation distinctes qui constituent les immobilisations. Ces durées correspondent en général aux durées d'utilité suivantes :

- ◆ constructions : 20 à 40 ans ;
- ◆ installations techniques, matériels et outillages : 3 à 10 ans ;
- ◆ autres : 3 à 12 ans.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles directement rattachées à l'activité (lignes de production par exemple) tiennent compte des cycles de vie estimés des produits.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont revues périodiquement, et peuvent être modifiées prospectivement selon les circonstances.

Il est tenu compte de la valeur résiduelle des immobilisations dans le calcul des amortissements lorsque cette valeur résiduelle est jugée significative.

Les amortissements sont comptabilisés en charge de l'exercice ou sont incorporés au coût de production des stocks ou au prix de revient des immobilisations incorporelles générées en interne. Ils sont donc comptabilisés au compte de résultat en coût des ventes, en coût de recherche et développement ou en frais généraux et commerciaux selon les cas.

Les immobilisations corporelles font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une dépréciation complémentaire est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres produits et charges d'exploitation.

Contrats de location

Les biens utilisés dans le cadre de contrats de location sont immobilisés, en contrepartie d'une dette financière, lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens.

Les contrats de location dans lesquels les risques et avantages ne sont pas transférés au Groupe sont classés en location simple. Les paiements au titre des locations simples sont comptabilisés en charge de façon linéaire sur la durée du contrat.

Coûts d'emprunt

Depuis le 1^{er} janvier 2009 (date de la première application de la version révisée d'IAS 23 – *Coûts d'emprunt*), les coûts d'emprunt encourus pendant la période de construction et d'acquisition d'un actif qualifié au sens de la norme sont capitalisés dans les coûts de cet actif s'il est probable que l'actif générera des avantages économiques futurs et si ces coûts peuvent être estimés de façon fiable. Sinon, ils sont comptabilisés en charges de la période. Jusqu'en 2008, ces coûts étaient systématiquement passés en charges lorsqu'ils étaient encourus.

1.10 – 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 2016, restant stable par rapport à l'exercice précédent. Il a été déterminé à partir d'un taux d'intérêt long terme de 1,54 % 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 2016, 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 *Building*, *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 (*Building*, *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 *Building*, 8,1 % pour *Industry*, 8,2 % 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.

1.11 – 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.

1.12 – 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).

1.13 – 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 sont fondés 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.

1.14 – 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.

1.15 – Impôts différés

Les impôts différés correspondant aux différences temporelles existant entre les bases fiscales et comptables des actifs et passifs consolidés sont enregistrés en appliquant la méthode du report variable. Les actifs d'impôt différé sont reconnus quand leur réalisation future apparaît probable à une date qui peut être raisonnablement déterminée.

Les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires (y compris les montants reportables de manière illimitée) ne sont reconnus que lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés, et sont compensés lorsqu'ils se rapportent à une même entité fiscale et qu'ils ont des échéances de renversement identiques.

1.16 – 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 3 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.

1.17 – 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.

1.18 – 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 retraite 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 retraite 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.

1.19 – Paiements fondés sur des actions

Le Groupe accorde différents types de paiements fondés sur des actions à ses dirigeants et à certains de ses salariés :

- ◆ actions de performance ;
- ◆ plans d'option d'achat et de souscription d'actions Schneider Electric SE jusqu'en 2009 ;
- ◆ avantages dont la valeur est basée sur le cours de l'action Schneider Electric SE (*stock appreciation rights*) jusqu'en 2013.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, ces plans font l'objet d'une valorisation à la date d'attribution et d'une comptabilisation en charge de personnel, enregistrée linéairement sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, en général 3 ou 4 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 21.4.2).

1.20 – 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 2016 pour les provisions long terme est de 1,4 % (*idem* au 31 décembre 2015).

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.

1.21 – 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.

1.22 – 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.

1.23 – 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.

1.24 – 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).

1.25 – 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, sous déduction des découverts et en-cours bancaires.

NOTE 2 Évolution du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe, établis au 31 décembre 2016, regroupent les comptes de 560 sociétés. La liste des principales sociétés est donnée en note 32. Le périmètre de consolidation retenu au 31 décembre 2016 peut se résumer de la façon suivante :

Nombre de sociétés actives	31/12/2016	31/12/2015
Société mère et sociétés consolidées par intégration globale	547	603
Sociétés consolidées par mise en équivalence	13	9
TOTAL	560	612

En 2016, le Groupe a reconsidéré les éléments prévalant à l'analyse du contrôle sur Delixi réalisée en 2014 au passage à IFRS 10. Suite à cette analyse, Delixi est consolidée par mise en équivalence à compter du 1^{er} janvier 2016 sans retraitement de l'information comparative au regard des impacts considérés comme non matériels.

2.1 – Suivi des acquisitions et cessions réalisées en 2015 et ayant un effet sur les comptes 2016

Acquisitions

Aucune acquisition réalisée lors de l'exercice 2015 n'a eu d'effet significatif sur les comptes de l'exercice 2016.

Cessions

Le 14 décembre 2015, le Groupe avait annoncé la signature d'un accord en vue de la cession de son activité Transportation à Kapsch TrafficCom AG. Le 31 mars 2016, la cession de l'activité Transportation a été finalisée avec un prix de cession établi à 31 millions d'euros.

2.2 – Acquisitions et cessions de l'exercice

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2016.

L'impact des acquisitions et cessions de l'exercice sur la trésorerie est un encaissement net de 47 millions d'euros en 2016 :

	31/12/2016	31/12/2015
Acquisitions	(64)	(162)
Trésorerie décaissée	(35)	(170)
Trésorerie acquise/(cédée)	(29)	8
Cessions	111	394
INVESTISSEMENT FINANCIER NET	47	232

La trésorerie encaissée au titre des cessions de l'exercice correspond principalement au prix encaissé pour la cession de Telvent Transportation.

NOTE 3 Information sectorielle

Le Groupe a organisé ses activités en quatre domaines : *Building*, *Infrastructure*, *Industry* et *IT* :

- ◆ **l'activité Building** 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

2016

(en millions d'euros)	Building	Industry	Infrastructure	IT	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 700	5 485	4 919	3 589	-	24 693
EBITA ajusté*	2 099	918	477	604	(618)	3 480
EBITA ajusté (%)	19,6 %	16,7 %	9,7 %	16,8 %	-	14,1 %

* EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition d'intégration et de séparation).

La part des solutions dans le chiffre d'affaires s'élève à 44 % en 2016.

2015

(en millions d'euros)	Building	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 %

* 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'élevait à 43 % en 2015.

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.

2016

	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	6 761	1 697	6 884	5 813	6 699	3 055	4 349	24 693
Actifs non courants	9 114	1 712	10 264	8 064	4 257	1 022	1 366	25 001

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

Par ailleurs, le Groupe suit la part des nouvelles économies dans le chiffre d'affaires :

	31/12/2016		31/12/2015	
Chiffre d'affaires – Pays matures	14 505	59 %	15 111	57 %
Chiffre d'affaires – Nouvelles économies	10 188	41 %	11 529	43 %
TOTAL	24 693	100 %	26 640	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 :

	31/12/2016	31/12/2015
Frais de recherche et développement en coûts des ventes	(353)	(335)
Frais de recherche et développement en frais de R&D ⁽¹⁾	(535)	(565)
Projets de développement capitalisés	(348)	(372)
TOTAL DES FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(1 236)	(1 272)

(1) Dont 39 millions d'euros de crédit d'impôt recherche en 2016, 47 millions d'euros en 2015.

Les amortissements des projets de développement capitalisés s'élèvent à 241 millions d'euros sur l'exercice 2016, contre 227 millions d'euros sur l'exercice 2015.

NOTE 5 Dotations aux amortissements

Les charges d'exploitation incluent les dotations aux amortissements suivantes :

	31/12/2016	31/12/2015
Inclus dans le coût des ventes :		
Amortissements	(531)	(554)
Inclus dans les frais généraux et commerciaux :		
Amortissements	(121)	(203)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	(652)	(757)

De plus, le montant net des pertes de valeurs des actifs non courants s'élève à 106 millions d'euros contre 482 millions d'euros en 2015.

NOTE 6 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation se décomposent de la façon suivante :

	31/12/2016	31/12/2015
Pertes de valeur des actifs corporels et incorporels	(87)	(246)
Plus-values sur cessions d'actifs	8	21
Moins-values sur cessions d'actifs et mises au rebut	(42)	(12)
Coûts liés aux acquisitions	(36)	(118)
Modifications des plans d'avantages au personnel	31	53
Autres	63	(220)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(63)	(522)

Les pertes de valeur des actifs corporels et incorporels en 2015 correspondaient notamment à la dépréciation d'actifs de l'activité Transport suite au projet de cession décrit en note 2.1.

Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux principales acquisitions de 2015 à 2016.

La ligne « Modifications des plans d'avantages au personnel » inclut principalement en 2016 des reprises de provision aux Etats-Unis et en Suisse, et en 2015 au Royaume-Uni et en France.

La ligne « Autres » inclut principalement en 2016 des reprises de provision pour les litiges, suite à un accord transactionnel au premier semestre 2016. En 2015, cette ligne incluait principalement des pertes sur des cessions d'activités, notamment celle de Juno.

NOTE 7 Charges de restructuration

Les coûts de restructuration s'élèvent à 313 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 zones géographiques.

NOTE 8 Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions

	31/12/2016	31/12/2015
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(153)	(277)
Pertes de valeur des incorporels liés aux acquisitions	-	(295)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	(153)	(572)

La marque Pelco a été dépréciée pour un montant de 295 millions d'euros en 2015.

Les tests de dépréciation effectués en 2016 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

	31/12/2016	31/12/2015
Résultat de change, net	(59)	(24)
Composante financière des charges de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	(74)	(79)
Dividendes reçus	5	-
Ajustement à la juste valeur des actifs disponibles à la vente	(2)	(1)
Autres charges financières nettes	(60)	(47)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(190)	(151)

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

	31/12/2016	31/12/2015
IMPÔT COURANT		
France	(205)	(73)
Étranger	(380)	(602)
Total	(585)	(675)
IMPÔTS DIFFÉRÉS		
France	30	185
Étranger	(157)	101
Total	(127)	286
PRODUIT/(CHARGE) D'IMPÔT	(712)	(389)

La baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 34,43 % à 28,92 %, telle que votée par la loi de finances pour 2017, conduit à un impact négatif de (119) millions d'euros sur le résultat du Groupe à fin 2016, lié à la revalorisation de la position nette d'impôts différés correspondant principalement à des déficits reportables.

10.2 – Rapprochement entre impôt théorique et impôt effectif

	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net (part du Groupe)	1 750	1 407
Résultat net des activités non poursuivies	-	-
(Charge)/produit d'impôt	(712)	(389)
Intérêts minoritaires	(61)	(96)
Résultat des sociétés mises en équivalence	34	109
Résultat avant impôt	2 489	1 783
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
Éléments en rapprochement :		
Charge d'impôt théorique	(857)	(614)
Écart de taux France/Étranger	185	195
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt	97	125
Effets des déficits fiscaux	(29)	(13)
Autres différences permanentes	11	(82)
(Charge)/Produit net d'impôt avant réévaluation des impôts différés en France*	(593)	(389)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT AVANT RÉÉVALUATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS EN FRANCE*	23,8 %	21,8 %
Impact de la réévaluation des impôts différés en France*	(119)	-
(Charge)/Produit net d'impôt réel	(712)	(389)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	28,6 %	21,8 %

* Cf. note 10.1.

NOTE 11 Écarts d'acquisition

11.1 – Principaux écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition du Groupe sont présentés ci-dessous par segment :

	31/12/2016 net	31/12/2015 net
<i>Building</i>	5 518	5 797
<i>Industry</i>	6 383	6 234
<i>IT</i>	3 353	3 302
<i>Infrastructure</i>	2 531	2 448
TOTAL	17 785	17 781

L'écart d'acquisition de Square D a été affecté selon une clé représentant les résultats opérationnels par segment :

	<i>Building</i>	<i>Industry</i>
Square D Company	82 %	18 %

11.2 – Mouvements de la période

Les principaux mouvements de l'année sont récapitulés dans le tableau suivant :

	31/12/2016	31/12/2015
Écarts d'acquisition nets à l'ouverture	17 781	16 733
Acquisitions	9	412
Cessions	(384)	(277)
Perte de valeur	-	(65)
Effet des variations de change	379	978
Écarts d'acquisition nets à la clôture	17 785	17 781
Dont pertes de valeur cumulées à la clôture	(392)	(375)

Acquisitions

Les écarts d'acquisition générés par les acquisitions réalisées en 2016 s'élèvent à 9 millions d'euros. L'écart d'acquisition d'Invensys (acquis en 2014) avait été alloué à l'UGT *Industry*. Les variations d'écarts d'acquisition générées en 2015 s'élevaient à 412 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					
31/12/2014	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
Acquisitions	-	24	348	2	374
Cessions/mises au rebut	-	(35)	(3)	(7)	(45)
Écarts de conversion	81	4	36	48	169
Reclassement	-	28	(23)	-	5
Variation de périmètre et divers	(3)	(12)	(36)	(137)	(188)
31/12/2016	3 084	888	2 800	2 473	9 245

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR					
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)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	(6)	(73)	(308)	(148)	(535)
Reprise d'amortissements	5	28	32	(3)	62
Écarts de conversion	(9)	(3)	(20)	(31)	(63)
Reclassement	(4)	-	4	-	-
Variation de périmètre et divers	3	11	13	42	69
31/12/2016	(776)	(765)	(1 505)	(1 625)	(4 671)

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
VALEURS NETTES					
31/12/2014	2 460	163	1 239	1 198	5 061
31/12/2015	2 241	151	1 252	1 082	4 726
31/12/2016	2 308	123	1 295	848	4 574

En 2016, l'augmentation des actifs incorporels est principalement liée aux projets de développement capitalisés pour 348 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	31/12/2016	31/12/2015
Amortissements des immobilisations incorporelles	453	551
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et autres	82	408
TOTAL*	535	959

* Dont amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles liés aux acquisitions pour 153 millions d'euros sur l'exercice 2016 et pour 572 millions d'euros sur l'exercice 2015 (cf. note 8).

12.2 – Marques

À la clôture de l'exercice, les principales marques reconnues sont les suivantes :

	31/12/2016	31/12/2015
APC (IT)	1 745	1 689
Clipsal (Building)	174	171
Pelco (Building)	158	154
Invensys – Triconex and Foxboro (Industry)	52	51
Digital (Industry)	44	42
Autres	134	134
TOTAL NET	2 308	2 241

La marque Pelco a été dépréciée pour un montant de 295 millions d'euros en 2015.

NOTE 13 Immobilisations corporelles

13.1 – Variation des immobilisations corporelles

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS BRUTES					
Situation au 31/12/2014	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
Acquisitions	-	299	130	56	485
Cessions/mises au rebut	(47)	(65)	(217)	(46)	(375)
Écarts de conversion	1	13	23	8	45
Reclassement	8	(128)	118	(13)	(15)
Variation de périmètre et divers	-	(65)	(49)	(5)	(119)
Situation au 31/12/2016	171	1 960	4 423	1 072	7 626

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR					
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)
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(1)	(89)	(272)	(59)	(421)
Reprises d'amortissements	10	31	203	32	276
Écarts de conversion	-	(3)	(15)	(4)	(22)
Reclassement	-	2	(6)	9	5
Variation de périmètre et divers	-	18	25	11	54
Situation au 31/12/2016	(20)	(948)	(3 418)	(598)	(4 984)

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS NETTES					
Au 31/12/2014	184	998	1 062	507	2 751
Au 31/12/2015	180	999	1 065	485	2 729
AU 31/12/2016	151	1 012	1 005	474	2 642

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	31/12/2016	31/12/2015
Augmentation des immobilisations corporelles	(485)	(508)
Variation des créances et dettes liées aux immobilisations corporelles	-	(1)
TOTAL	(485)	(509)

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	31/12/2016	31/12/2015
Amortissement des immobilisations corporelles	389	426
Perte de valeurs sur immobilisations corporelles	33	6
TOTAL	422	432

13.2 – Locations-financement

Les immobilisations corporelles comprennent les immobilisations en location-financement suivantes :

	31/12/2016	31/12/2015
Terrains	-	-
Constructions	11	10
Installations techniques, matériels et outillages, et autres	31	31
Autres immobilisations corporelles	2	2
Amortissements cumulés	(41)	(41)
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	3	2

Les engagements de loyers futurs minimaux des immobilisations en location-financement au 31 décembre 2016 se détaillent comme suit :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	-	-
Plus d'un an et moins de cinq ans	1	1
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	1	1
Effet d'actualisation	-	-
Paiements minimaux actualisés	1	-

13.3 – Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2016	31/12/2015
Loyers	112	118
Sous-location	5	6
TOTAL CHARGE LOCATIVE	117	124

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2016 :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	160	158
Plus d'un an et moins de cinq ans	560	536
Cinq ans et plus	122	111
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	842	805
Effet d'actualisation	(37)	-
Paiements minimaux actualisés	805	-

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	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Delixi	50,0 %	50,0 %	279	N/A	25	N/A
Fuji Electric FA Components & Systems	36,8 %	36,8 %	115	108	11	11
Sunten Electric Equipment	25,0 %	40,0 %	52	98	(4)	7
Custom Sensors & Technologies Topco Limited	30,0 %	30,0 %	77	93	(7)	93
Telvent DMS, LLC power engineering	57,0 %	57,0 %	40	34	3	(5)
Delta Dore Finance	20,0 %	20,0 %	18	17	1	1
Autres	-	-	20	14	5	2
TOTAL	-	-	601	364	34	109

En 2016, le Groupe a reconsidéré les éléments prévalant à l'analyse du contrôle sur Delixi réalisée en 2014 au passage à IFRS 10. Suite à cette analyse, Delixi est consolidée par mise en équivalence à

compter du 1^{er} janvier 2016 sans retraitement de l'information comparative au regard des impacts considérés comme non matériels.

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 :

	% détenu	31/12/2016		31/12/2015	
		Valeur brute	Réévaluation/ dépréciation	Juste valeur	Juste valeur
I – TITRES COTÉS					
NVC Lighting	8,9 %	141	(106)	35	33
Gold Peak Industries Holding Ltd	4,4 %	6	(3)	3	3
Total titres cotés		147	(109)	38	36
II – TITRES NON COTÉS					
FCPR SEV1	100 %	10	7	17	20
FCPR Aster II (part A, B and C)	43,8 %	27	(4)	23	17
FCPR Growth	100 %	32	-	32	29
FCPI Energy Access Ventures Fund	34,6 %	4	(1)	3	-
FCPR SESS	63,1 %	10	1	11	11
SICAV Livehoods Fund SIF	15,2 %	3	-	3	2
Renewable Choice Energy Inc. ⁽¹⁾	100 %	20	-	20	-
Raise Foundation	4,8 %	9	-	9	9
Autres ⁽²⁾		10	(5)	5	4
Total titres non cotés		125	(2)	123	92
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE		272	(111)	161	128

(1) Société acquise en 2016.

(2) Valeur brute unitaire inférieure à 3 millions d'euros.

La juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente correspond au cours de clôture pour les titres cotés sur un marché actif.

Les titres NVC Lighting ont été acquis en juillet 2011 dans le cadre d'un partenariat permettant à Schneider Electric un accès exclusif aux canaux de distribution diffus et bien établis de NVC Lighting. La variation cumulée de juste valeur de ces titres, déterminée sur la base du cours de Bourse et s'élevant à une perte de valeur de 106 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 378 millions d'euros au 31 décembre 2016.

15.3 – Actifs financiers courants

Les actifs financiers courants s'élèvent à 30 millions d'euros au 31 décembre 2016 et sont composés de placements à long terme en fonds de pension.

NOTE 16 Impôts différés par nature

La ventilation des impôts différés par nature est détaillée ci-dessous :

	31/12/2016	31/12/2015
Déficits et crédits d'impôt reportables (net)	947	886
Provisions pour retraite et engagements similaires (net)	444	483
Provisions et charges à payer non déductibles (net)	296	347
Différentiel entre dépréciation comptable et fiscale sur actifs immobilisés corporels (net)	(116)	(110)
Différentiel entre amortissement comptable et fiscal sur actifs immobilisés incorporels (net)	(749)	(634)
Différentiel sur actifs circulants (net)	271	271
Impôts différés à taux réduits	123	125
Autres impôts différés actifs/(passifs) (net)	(10)	(59)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIFS/(PASSIFS)	1 206	1 309
dont :		
Total impôts différés actifs	2 573	2 504
Total impôts différés passifs	(1 367)	(1 195)

Les reports déficitaires activés au 31 décembre 2016 sont localisés majoritairement en France (584 millions d'euros) et aux États-Unis (175 millions d'euros).

NOTE 17 Stocks et en-cours

L'évolution des stocks au bilan consolidé est la suivante :

	31/12/2016	31/12/2015
VALEUR BRUTE :		
Matières premières	1 247	1 316
En-cours de production	277	304
Produits intermédiaires et finis	1 146	1 295
Marchandises	416	400
En-cours Solutions	154	120
VALEUR BRUTE DES STOCKS	3 240	3 435
PERTE DE VALEUR :		
Matières premières	(162)	(181)
En-cours de production	(7)	(8)
Produits intermédiaires et finis	(176)	(187)
Marchandises	(11)	(14)
En-cours Solutions	(8)	(10)
PERTE DE VALEUR	(364)	(400)
VALEUR NETTE :		
Matières premières	1 085	1 135
En-cours de production	270	296
Produits intermédiaires et finis	970	1 108
Marchandises	405	386
En-cours Solutions	146	110
VALEUR NETTE DES STOCKS	2 876	3 035

NOTE 18 Clients et créances d'exploitation

	31/12/2016	31/12/2015
Créances clients	5 957	6 115
Clients, effets à recevoir	257	241
Avances fournisseurs	123	119
Clients et créances d'exploitation, brutes	6 337	6 475
Pertes de valeur	(408)	(473)
Clients et créances d'exploitation, nettes	5 929	6 002
dont :		
Non échues	5 028	5 082
Retard n'excédant pas un mois	420	432
Retard compris entre un et deux mois	169	203
Retard compris entre deux et trois mois	96	99
Retard compris entre trois et quatre mois	62	69
Retard supérieur à quatre mois	154	117
CLIENTS ET CRÉANCES D'EXPLOITATION, NETTES	5 929	6 002

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 :

	31/12/2016	31/12/2015
Provisions pour dépréciation en début d'exercice	(473)	(378)
Dotations de l'exercice aux provisions	(35)	(109)
Reprises de provisions pour dépréciation avec utilisation	32	67
Reprises de provisions pour dépréciation sans utilisation	28	12
Écarts de conversion	2	(11)
Autres	38	(54)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(408)	(473)

NOTE 19 Autres créances et charges constatées d'avance

	31/12/2016	31/12/2015
Autres débiteurs	342	366
Autres créances fiscales	806	918
Instruments dérivés	74	139
Charges constatées d'avance	285	277
TOTAL	1 507	1 700

NOTE 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2016	31/12/2015
Valeurs mobilières de placement	899	1 310
Titres de créances négociables et dépôts court terme	422	65
Disponibilités	1 474	1 624
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 795	2 999
Découverts et en-cours bancaires	(265)	(150)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NETS	2 530	2 849

Des cessions sans recours de créances clients ont eu lieu sur le second semestre 2016 pour un total de 103 millions d'euros, à comparer à 130 millions d'euros sur le second semestre 2015.

NOTE 21 Capitaux propres**21.1 – Capital****Capital social**

Le capital social au 31 décembre 2016 est de 2 369 995 036 euros et est représenté par 592 498 759 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Au 31 décembre 2016, le nombre total de droits de vote attachés aux 592 498 759 actions composant le capital est de 632 252 239.

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 2014, le capital a évolué comme suit :

	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital (en euros)
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
Exercice d'options	921 535	3 686 140
Augmentation de capital à destination des salariés	2 842 752	11 371 008
CAPITAL AU 31/12/2016	592 498 759	2 369 995 036

Par ailleurs, l'exercice des options et les augmentations de capital ont fait augmenter les primes d'émission d'un montant de 149 089 158 euros.

21.2 – Résultat par action**Calcul du nombre moyen pondéré d'actions retenues**

	31/12/2016		31/12/2015	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
(en milliers d'actions)				
Actions ordinaires*	561 222	561 222	568 346	568 346
Actions de performance	-	5 303	-	2 877
Options de souscription	-	421	-	792
Nombre moyen pondéré d'actions	561 222	566 946	568 346	572 015

* Net de l'autodétention et de l'autocontrôle.

Résultat net par action

	31/12/2016		31/12/2015	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
(en euros)				
Résultat avant impôt	4,44	4,39	3,14	3,12
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	3,12	3,09	2,47	2,46

21.3 – Dividendes versés et proposés

Au titre de l'exercice 2015, le Groupe a versé en 2016 un dividende d'un montant de 2,00 euros par action de 4 euros de nominal, soit un montant global de 1 127 millions d'euros.

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.

Le dividende proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2017 au titre de l'exercice 2016 s'élève à 2,04 euros par action de 4 euros de nominal. À la clôture de l'exercice 2016, le montant des réserves distribuables de la société tête de Groupe Schneider Electric SE s'élève à 6 231 millions d'euros (7 262 millions d'euros au 31 décembre 2015), hors résultat net de l'exercice.

21.4 – 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 2016 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	38,28	2 514 240	-
29	23/04/2007	S	23/04/2011	22/04/2017	45,55	166 300	-
30	19/12/2007	S	19/12/2011	18/12/2017	43,23	1 889 852	887 952
31	05/01/2009	S	05/01/2013	04/01/2019	24,47	1 358 000	133 760
33	21/12/2009	S	21/12/2013	20/12/2019	35,72	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	83 455
18	31/03/2014	31/03/2018	02/04/2018	2 177 320	248 203
17 bis	28/10/2014	28/10/2016	29/10/2018	500	55
18 bis	28/10/2014	28/10/2018	29/10/2018	30 900	3 377
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	-
23	23/03/2016	23/03/2016	24/03/2018	7 983	-
24	23/03/2016	23/03/2016	24/03/2020	27 042	-
25	23/03/2016	23/03/2016	24/03/2019	744 540	-
26	23/03/2016	23/03/2016	24/03/2020	2 291 200	-
27	26/10/2016	26/10/2016	27/10/2019	35 700	-
TOTAL				15 357 715	363 878

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 31/12/2015	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 31/12/2016
28	615 357	(576 199)	(39 158)	-
29	53 951	(6 606)	(1 181)	46 164
30	313 628	(102 786)	11 535	222 377
31	313 134	(69 489)	13 564	257 209
33	687 069	(161 782)	27 937	553 224
TOTAL	1 983 139	(916 862)	12 697	1 078 974

(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 916 862 actions sur l'année 2016.

Évolution du nombre d'actions de performance

N° du plan	Attribution d'actions gratuites au 31/12/2015	Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	Nombre d'actions à acquérir au 31/12/2016
14 <i>ter</i>	1 500	(1 500)	-	-
16	1 586 955	(350)	(23 425)	1 563 180
16 <i>bis</i>	19 100	-	-	19 100
17	706 130	(615 390)	(90 740)	-
17 <i>bis</i>	500	(445)	(55)	-
18	1 993 790	(490)	(283 025)	1 710 275
18 <i>bis</i>	30 700	(890)	(3 377)	26 433
19	14 025	-	-	14 025
20	32 725	-	-	32 725
21	714 070	(1 300)	(13 900)	698 870
21 <i>bis</i>	1 500	-	-	1 500
22	2 051 860	(24 300)	(21 200)	2 006 360
22 <i>bis</i>	32 650	-	-	32 650
22 <i>ter</i>	24 570	-	-	24 570
23	-	7 983	-	7 983
24	-	27 042	-	27 042
25	-	744 540	(1 150)	743 390
26	-	2 291 200	(17 800)	2 273 400
27	-	35 700	-	35 700
TOTAL	7 210 075	2 461 800	(454 672)	9 217 203

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.

21.4.1 Valorisation des paiements fondés sur des actions de performance

Conformément aux principes énoncés en note 1.19, 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 % 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 :

	31/12/2016	31/12/2015
Plan 14 et 14 bis	-	5
Plan 15 et 15 bis	-	4
Plan 16 et 16 bis	16	17
Plan 17 et 17 bis	4	16
Plan 18 et 18 bis	21	21
Plan 20	1	1
Plan 21 et 21 bis	19	14
Plan 22, 22 bis et 22 ter	28	19
Plan 23 et 24	2	-
Plan 25	8	-
Plan 26	19	-
TOTAL	118	97

21.4.2 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 5 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 deuxième 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 maximum de cinq ans, octroyé à un client personne physique présentant un profil de risque moyen.

En ce qui concerne la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016, le Groupe a proposé le 1^{er} avril 2016 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 47,86 euros ou 45,04 euros selon les pays (décoté de 15 à 20 % par rapport au cours de référence de 56,31 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, 2,8 millions d'actions ont été souscrites, soit une augmentation de capital de 130 millions d'euros réalisée le 12 juillet 2016. Compte tenu de l'évolution des hypothèses de valorisation et plus particulièrement du *spread* de taux particulier, le coût d'incessibilité en 2016 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 2016 et 2015.

Plans classiques	Année 2016		Année 2015	
	En %	Valeur	En %	Valeur
Caractéristiques des plans				
Maturité des plans (<i>en années</i>)		5		5
Prix de référence (<i>en euros</i>)		56,31		68,49
Prix de souscription (<i>en euros</i>) :				
entre		47,86		58,21
et		45,04		54,79
Décote faciale :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	20,0 %		20,0 %	
Montant souscrit par les salariés		130,0		135,0
Montant global souscrit		130,0		135,0
Nombre total d'actions souscrites (<i>en millions d'actions</i>)		2,8		2,4
Hypothèses de valorisation				
Taux d'emprunt du participant au marché (<i>in fine</i>) ⁽¹⁾	3,5 %		4,4 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	0,0 %		0,4 %	
Taux d'emprunt des titres annuel (<i>repo</i>)	1,0 %		1,0 %	
(a) Valeur de la décote :				
entre	15,0 %	8,7	15,0 %	8,3
et	20,0 %	20,4	20,0 %	22,0
(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché				
	23,9 %	38,3	26,4 %	43,6
Coût global pour le Groupe (a-b)				
				0
Sensibilités				
◆ diminution du taux d'emprunt du participant au marché ⁽²⁾	(0,5)%	4,5	(0,5 %)	4,8

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

(1) Taux moyen offert pour des crédits de trésorerie sous la forme d'un prêt personnel ordinaire non affecté, sans faculté de renouvellement, pour une durée de cinq ans à une personne physique présentant un profil de risque moyen.

(2) Une diminution du taux d'emprunt du participant au marché diminue le coût d'incessibilité et de ce fait augmente la charge comptable pour l'émetteur.

21.5 – Actions propres

Au 31 décembre 2016, le Groupe détient 37 544 082 actions propres qui viennent en déduction des réserves consolidées.

21.6 – Impôt constaté dans les capitaux propres

L'impôt sur les éléments directement reconnus en capitaux propres s'élève à 391 millions d'euros à fin décembre 2016 et se décompose comme suit :

	31/12/2016	31/12/2015	Effet impôt sur flux net de la période
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	29	41	(12)
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	(7)	(7)	-
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	370	311	59
Autres	(1)	(1)	-
TOTAL	391	344	47

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	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Taux d'actualisation	2,72 %	3,75 %	3,98 %	4,23 %
Taux d'augmentation des salaires	3,19 %	3,25 %	N/A	N/A
Taux de rendement attendu des placements ⁽¹⁾	3,83 %	3,60 %	4,25 %	3,89 %

(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 durée 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 : 0,90 % pour les régimes de durée 10 ans et 1,20 % pour les régimes de durée 15 ans dans la zone euro, 3,98 % aux États-Unis et 2,35 % 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 739 millions d'euros et 3 millions d'euros le montant de l'engagement et le coût des services rendus. La même variation à la baisse augmenterait l'engagement de 831 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 28 millions d'euros et 1 million d'euros le montant de l'engagement et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier au titre de la couverture maladie postérieure à l'emploi. La même variation à la baisse diminuerait l'engagement de 24 millions d'euros et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier de 1 million d'euros.

Aux États-Unis, en 2016, le taux d'augmentation des frais médicaux se fonde sur une tendance décroissante entre 2017 (8,00 %) et 2028 (4,5 %) pour les retraités de moins de 65 ans et entre 2017 (6,00 %) et 2022 (4,5 %) pour les retraités de plus de 65 ans. En 2015, le taux d'augmentation des frais médicaux se fondait 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 France, le taux d'augmentation des frais médicaux retenu est de 4 % en 2015 et 2016.

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 durée 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 2016, le montant des obligations partiellement ou totalement financées est de 10 619 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 11 %), d'obligations (environ 82 %), d'actifs immobiliers (environ 2 %) et de disponibilités et autres types d'actifs (environ 5 %).

Les contributions des plans nord-américains versées en 2016 au titre de ces actifs de couverture s'élèvent à 53 millions d'euros. Elles sont estimées à 68 millions d'euros pour l'exercice 2017, 53 millions d'euros pour l'exercice 2018 et 88 millions d'euros pour l'exercice 2019.

Au 31 décembre 2016, le montant des provisions constituées au titre des engagements de retraite et des indemnités de fin de carrière s'élève à 1 530 millions d'euros (1 089 millions d'euros au 31 décembre 2015). 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 84 millions d'euros pour l'exercice 2016 et était de 93 millions d'euros en 2015.

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 durée moyenne de 9,9 années. Ces engagements sociaux postérieurs à l'emploi ne font pas l'objet d'une couverture financière.

L'essentiel de l'engagement (70 %) 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 2016. Elles sont estimées à 24 millions d'euros en 2017, 2018 et 2019.

Les autres engagements à long terme intègrent divers plans de couverture de frais médicaux en Europe pour 63 millions d'euros et les médailles du travail comptabilisées sur la France pour 14 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, le montant des provisions constituées au titre de ces engagements s'élève à 452 millions d'euros (480 millions d'euros au 31 décembre 2015). 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
31/12/2014	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
Charge de la période	84	26	7	(7)	91
Prestations versées	(29)	-	(35)	(18)	(64)
Cotisations versées	(104)	(40)	-	-	(104)
Éléments reconnus en capitaux propres	439	47	(13)	4	426
Écart de conversion	55	14	10	10	65
Variations de périmètre	(4)	-	3	-	(1)
Autres variations	-	-	-	-	-
31/12/2016	1 530	424	452	302	1 982
Surplus de régime reconnu à l'actif	(247)	-	-	-	(247)
Provisions reconnues au passif	1 777	-	452	-	2 229

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 2016, 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
31/12/2014	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
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses démographiques	23	1	24
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses financières	1 501	22	1 523
Écarts actuariels sur obligation dus aux effets d'expériences	(77)	(36)	(113)
Écarts actuariels sur actifs de couverture	(919)	-	(919)
Effet du plafonnement des actifs	(89)	-	(89)
31/12/2016	1 172	(47)	1 125

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 :

	31/12/2016		31/12/2015	
	<i>Dont SE États-Unis</i>		<i>Dont SE États-Unis</i>	
1. Réconciliation des éléments du bilan				
Actifs de couverture de retraite et autres engagements assimilés	-	-	-	-
Provisions pour retraite et engagements assimilés	(1 530)	(424)	(1 089)	(377)
ACTIF/(PASSIF) NET RECONNU AU BILAN	(1 530)	(424)	(1 089)	(377)

	31/12/2016		31/12/2015	
	<i>Dont SE États-Unis</i>		<i>Dont SE États-Unis</i>	
2. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat				
Coût des services rendus	39	-	47	4
Coût des services passés	(14)	-	(35)	-
Effet des liquidations/réductions de régimes	-	-	(27)	-
Coût financier (effet de l'actualisation sur la dette et le plafonnement des actifs de couverture)	373	61	404	61
Produits d'intérêts	(314)	(35)	(340)	(36)
CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	84	26	49	29

	31/12/2016		31/12/2015	
	<i>Dont SE États-Unis</i>		<i>Dont SE États-Unis</i>	
3. Variation de la valeur actualisée des engagements				
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	10 785	1 492	10 925	1 427
Coût des services rendus	39	-	47	4
Modifications de régime/Réductions et liquidations	(101)	(87)	(109)	-
Coût financier (effet de l'actualisation)	365	61	399	61
Cotisations versées par les salariés	5	-	5	-
Prestations versées	(562)	(70)	(668)	(70)
Variations de périmètre	(4)	-	(10)	-
Pertes/(gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	1 447	64	(564)	(91)
Écarts de conversion	(889)	48	760	161
Autres	-	-	-	-
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	11 085	1 508	10 785	1 492

Les modifications de régime ont eu lieu principalement en Suisse et aux États-Unis.

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves. Ils résultent principalement des changements d'hypothèses financières, notamment les taux d'actualisation utilisés dans la valorisation des engagements aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans la zone euro.

Les pertes actuarielles résultant des changements d'hypothèses financières s'élèvent à 1 501 millions d'euros au 31 décembre 2016,

contre 282 millions d'euros de gains actuariels au 31 décembre 2015. Les pertes actuarielles résultant des changements d'hypothèses démographiques s'élèvent au 31 décembre 2016 à 23 millions d'euros, contre 186 millions de gains actuariels au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, les gains actuariels relatifs aux effets d'expérience sur les engagements de retraite et indemnités de départ s'élèvent à 77 millions d'euros pour le Groupe, contre 96 millions d'euros de gains actuariels au 31 décembre 2015.

	31/12/2016		31/12/2015	
	<i>Dont SE États-Unis</i>		<i>Dont SE États-Unis</i>	
4. Variation de la juste valeur des actifs des régimes				
Juste valeur des actifs des régimes en début d'exercice	9 941	1 115	9 589	1 014
Produits d'intérêts	314	35	340	36
Cotisations des salariés	5	-	5	-
Cotisations de l'employeur	104	40	153	56
Prestations versées	(533)	(70)	(639)	(70)
(Pertes)/gains actuariels reconnus en capitaux propres	919	17	(150)	(36)
Variations de périmètre	-	-	-	-
Écarts de conversion	(975)	34	688	115
Réductions et liquidations	(87)	(87)	(47)	-
Autres	-	-	2	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES EN FIN D'EXERCICE	9 688	1 084	9 941	1 115

Au 31 décembre 2016, le rendement réel des actifs de couverture s'élève à 1 233 millions d'euros. Il s'élevait à 190 millions d'euros en 2015.

Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves.

	31/12/2016		31/12/2015	
	<i>Dont SE États-Unis</i>		<i>Dont SE États-Unis</i>	
5. Couverture financière				
Valeur actualisée des engagements	(11 085)	(1 508)	(10 785)	(1 492)
Juste valeur des actifs du régime	9 688	1 084	9 941	1 115
Surplus/(déficit) du régime	(1 397)	(424)	(844)	(377)
Effet des plafonnements d'actifs	(133)	-	(245)	-
Éléments différés :				
Modifications de régime non comptabilisées	-	-	-	-
(PASSIF)/ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN	(1 530)	(424)	(1 089)	(377)

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 :

	31/12/2016	31/12/2015
1. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat		
Coût des services rendus	9	20
Coût financier (effet de l'actualisation)	15	16
Produits d'intérêts	-	-
Coût des services passés	(20)	-
Effet des liquidations/(réductions) de régimes	-	-
Amortissement des écarts actuariels	3	-
CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	7	36

	31/12/2016	31/12/2015
2. Variation de la valeur actualisée des engagements		
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	480	512
Coûts des services rendus	9	20
Coût financier (effet de l'actualisation)	15	16
Cotisations des salariés	-	-
Prestations versées	(35)	(44)
Pertes/(gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	(13)	(72)
Modifications de régime	(20)	-
Variations de périmètre	3	11
Écarts de conversion	10	37
Autres (y compris réductions et liquidations)	3	-
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	452	480

La modification de régime a eu lieu aux États-Unis.

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 2016, 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 35 millions d'euros pour le Groupe, contre 40 millions d'euros de gains actuariels en 2015.

	31/12/2016	31/12/2015
3. Couverture financière		
Valeur actualisée des engagements	(452)	(480)
Éléments différés :		
Changement de régime non comptabilisé	-	-
PROVISION COMPTABILISÉE AU BILAN	(452)	(480)

NOTE 23 Provisions

	Risques économiques	Risques commerciaux	Risques sur produits	Risques environnementaux	Restructurations	Autres risques	Provisions
31/12/2014	711	87	446	308	127	547	2 226
<i>dont part à plus d'un an</i>	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
<i>dont part à plus d'un an</i>	591	106	175	335	16	436	1 659
Dotations	186	14	130	5	124	142	601
Effet d'actualisation	-	-	-	1	-	-	1
Reprises pour utilisation	(118)	(26)	(119)	(21)	(111)	(111)	(506)
Provisions devenues sans objet	(5)	(8)	(22)	(2)	(2)	(131)	(170)
Écarts de conversion	22	2	6	9	1	13	53
Variations de périmètre et autres	(28)	(8)	(2)	-	9	(2)	(31)
31/12/2016	907	103	452	340	164	541	2 507
<i>dont part à plus d'un an</i>	710	87	164	330	18	341	1 650

(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 103 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 :

	31/12/2016	31/12/2015
Dotations aux provisions	601	552
Reprises pour utilisation	(506)	(460)
Provisions devenues sans objet	(170)	(165)
Variation de provisions incluant les provisions fiscales mais sans les provisions pour retraites et engagements assimilés	(75)	(73)
(Variation des provisions fiscales)	(61)	21
Variation des provisions (hors provisions fiscales et provisions pour retraites et engagements assimilés)	(136)	(52)
Provisions pour retraite et engagements assimilés hors cotisations de l'employeur	24	(30)
Augmentation/(diminution) des provisions dans le tableau de flux de trésorerie	(112)	(82)

NOTE 24 Dettes financières (courantes et non courantes)

La dette non courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts obligataires	6 746	6 588
Autres emprunts auprès d'établissements de crédit	240	371
Financement des locations financières	1	2
Participation des salariés	5	7
Part court terme des emprunts obligataires	(1 025)	(669)
Part court terme des autres dettes long terme	(201)	(164)
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	5 766	6 135

La dette courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2016	31/12/2015
Billets de trésorerie	65	-
Intérêts courus non échus	75	81
Autres dettes	223	431
Tirage de lignes de crédit	-	-
Découverts et en-cours bancaires	265	150
Part court terme des emprunts obligataires	1 025	669
Part court terme des autres dettes long terme	201	164
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	1 853	1 495
DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES	7 619	7 630
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 20)	(2 795)	(2 999)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	4 824	4 631

24.1 – Répartition par échéance

	31/12/2016			31/12/2015
	Principaux	Intérêts	Swaps	Principaux
2016	-	-	-	1 495
2017	1 855	155	-	1 202
2018	795	110	-	774
2019	498	93	-	499
2020	498	84	-	499
2021	598	69	-	597
2022	755	53	-	731
2023	794	32	-	793
2024 et au-delà	1 826	26	-	1 040
TOTAL	7 619	620	-	7 630

24.2 – Répartition par devise

	31/12/2016	31/12/2015
Euro	6 277	5 901
Dollar américain	899	1 197
Yen japonais	109	264
Yuan chinois	-	43
Roupie indienne	40	27
Roupie indonésienne	25	27
Dollar australien	11	17
Real brésilien	-	3
Rouble	129	2
Autres	129	149
TOTAL	7 619	7 630

24.3 – Emprunts obligataires

	31/12/2016	31/12/2015	Taux d'intérêt	Échéance
Schneider Electric SE 2016	-	669	Euribor + 0,600 % TV et 0,849 %, 0,846 %, 2,875 % TF	juillet, novembre, décembre 2016
Schneider Electric SE 2017	1 025	1 016	4,000 % TF	août 2017
Schneider Electric SE 2018	748	747	3,750 % TF	juillet 2018
Schneider Electric SE 2019	498	498	3,500 % TF	janvier 2019
Schneider Electric SE 2020	498	497	3,625 % TF	juillet 2020
Schneider Electric SE 2021	598	597	2,500 % TF	septembre 2021
Schneider Electric SE 2022	756	731	2,950 % TF	septembre 2022
Schneider Electric SE 2023	794	793	1,500 % TF	septembre 2023
Schneider Electric SE 2024	789	-	0,250 % TF	septembre 2024
Schneider Electric SE 2025	1 041	1 040	0,875 %, 1,841 % TF	octobre 2025
TOTAL	6 746	6 588		

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 2016, les émissions non arrivées à échéance sont les suivantes :
 - ◆ 800 millions d'euros mis en place en septembre 2016, au taux de 0,25 %, arrivant à échéance en septembre 2024,
 - ◆ 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,
 - ◆ 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,

- ◆ 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, et arrivant à échéance en août 2017.
- ◆ 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 2016, les lignes de crédit confirmées de Schneider Electric s'élèvent à 2 675 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

	31/12/2016	31/12/2015
Dettes sur valorisation de Luminous	130	125
Autres	12	22
AUTRES DETTES À LONG TERME	142	147

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

	31/12/2016			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	161	-	-	161	-	-
Autres actifs financiers non courants	378	-	-	-	378	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	539	-	-	161	378	-
Clients et créances d'exploitation	5 929	-	-	-	5 929	-
Actif financier courant	36	36	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	899	899	-	-	-	-
Instrument dérivé – change	49	36	13	-	-	-
Instrument dérivé – taux	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	9	-	9	-	-	-
Instrument dérivé – actions	16	16	-	-	-	-
TOTAL ACTIFS COURANTS	6 938	987	22	-	5 929	-
PASSIF						
Part long terme des emprunts obligataires ⁽¹⁾	(6 019)	-	-	-	-	(6 019)
Dettes financières à plus d'un an	(46)	-	-	-	-	(46)
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	(6 065)	-	-	-	-	(6 065)
Part court terme des emprunts obligataires ⁽¹⁾	(1 057)	-	-	-	-	(1 057)
Dettes financières courantes	(828)	-	-	-	-	(828)
Fournisseurs et dettes d'exploitation	(4 146)	-	-	-	-	(4 146)
Autres dettes	(27)	-	-	-	-	(27)
Instrument dérivé – change	(197)	(192)	5	-	-	-
Instrument dérivé – taux	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	-	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – actions	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	(6 255)	(192)	5	-	-	(6 058)

(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 6 746 millions d'euros comparés à une juste valeur de 7 076 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.

	31/12/2015			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	-
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.

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.

	31/12/2016				
	Valeur au bilan	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF					
Actifs financiers disponibles à la vente	161	161	36	-	125 ⁽¹⁾
Valeurs mobilières de placement	899	899	899	-	-
Instruments dérivés	74	74	-	74	-
PASSIF					
Emprunts obligataires	(6 746)	(7 076)	(7 076)	-	-
Dettes financières à plus d'un an	(46)	(46)	-	-	(46)
Autres dettes courantes	(5 001)	(5 001)	-	-	(5 001)
Instruments dérivés	(197)	(197)	-	(197)	-

(1) Les titres disponibles à la vente non cotés sont testés et leur juste valeur actualisée si nécessaire une fois par an.

	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.

26.3 – Instruments dérivés

26.3.1 Couverture de change

Une part significative des opérations de Schneider Electric est réalisée dans des devises différentes des devises fonctionnelles des filiales. Le Groupe est donc exposé à l'évolution des différentes devises. En l'absence de couverture, les fluctuations de change des devises fonctionnelles vis-à-vis des autres devises peuvent

donc significativement modifier les résultats du Groupe et rendre difficiles les comparaisons de performance d'une année sur l'autre. Par conséquent, le Groupe utilise des instruments financiers pour se couvrir au risque de change, en ayant recours à des contrats d'achat à terme ou bien en bénéficiant d'une couverture naturelle. Par ailleurs, certaines créances ou prêts à long terme accordés aux filiales constituent un investissement net à l'étranger au sens d'IAS 21.

31/12/2016	Valeur d'inventaire	Nominal des contrats	
		Vente	Achat
Cash Flow Hedges	(74)	411	867
Net Investment Hedges	12	1 257	-
Trading	(86)	4 780	3 209
	(148)	6 348	4 076

31/12/2015	Valeur d'inventaire	Nominal des contrats	
		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

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 2016, le *Net Investment Hedge* a été recyclé d'Autres éléments du résultat global au compte de résultat pour 34 millions d'euros.

Nominal des contrats à terme en couverture d'investissements nets et d'éléments bilanciaux par principales devises :

	31/12/2016		
	Ventes	Achats	Nets
USD	4 110	(1 566)	2 544
GBP	405	(31)	374
SGD	466	(233)	233
BRL	7	(213)	(206)
CNY	152	(701)	(549)
HKD	220	(31)	189
AED	172	(63)	109
HUF	57	(97)	(40)
IDR	29	(60)	(31)
SEK	8	(184)	(176)
CAD	66	(27)	39
NOK	97	(4)	93
DKK	9	(81)	(72)
AUD	162	(540)	(378)
RUB	67	-	67
CHF	22	(108)	(86)
SAR	49	(14)	35
ZAR	55	(4)	51
Autres	197	(116)	80
TOTAL	6 348	(4 072)	2 276

Ces contrats à terme sur devises consistent en une position nette vendeuse de 1 434 millions d'euros sur les couvertures de financements des filiales, et une position nette vendeuse de 842 millions d'euros sur les couvertures de flux opérationnels.

26.3.2 Couvertures de taux

Des contrats de « swaps » de taux d'intérêts 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.

Sur l'exercice 2016, le Groupe n'a pas utilisé d'instruments dérivés afin de gérer le risque de taux.

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 de matières premières sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie futurs dans le référentiel IFRS, pour lesquels :

	31/12/2016	31/12/2015
Valeur d'inventaire	9	(13)
Nominal des contrats	(159)	(158)

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 :

	31/12/2016	31/12/2015
Nombre d'actions	629 447	795 312
Valeur d'inventaire	16	14
Nominal des contrats	(27)	(35)

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)
	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan	Montants nets selon IFRS 7
31/12/2016					
Actifs financiers	1 894	1 820	74	44	30
Passifs financiers	(2 089)	(1 820)	(269)	(44)	(225)

	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d)	(e) = (c) - (d)
	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan	Montants nets selon IFRS 7
31/12/2015					
Actifs financiers	1 855	1 716	139	58	81
Passifs financiers	(2 081)	(1 716)	(365)	(58)	(307)

NOTE 27 Effectifs**27.1 – Effectifs**

Les effectifs moyens, temporaires et permanents du Groupe ont évolué comme suit :

(en nombre de personnes)	2016	2015
Production	93 052	97 925
Structure	77 814	83 437
EFFECTIFS MOYENS	170 866	181 362
Ventilation par zone :		
EMEAS*	76 228	81 737
Amérique du Nord	30 978	32 990
Asie-Pacifique	63 660	66 635

* Europe, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud.

La variation des effectifs moyens est principalement liée aux entités cédées en 2016.

27.2 – Charges de personnel

	31/12/2016	31/12/2015
Coût du personnel	(6 079)	(6 720)
Participation et intéressement	(67)	(53)
Stock-options et actions de performance	(118)	(97)
CHARGES DE PERSONNEL	(6 264)	(6 870)

27.3 – Avantages accordés aux principaux dirigeants

En 2016, le Groupe a versé aux membres de son conseil d'administration 1,4 million d'euros au titre des jetons de présence. Le montant total des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, versées en 2016 par les sociétés du Groupe aux membres de la Direction Générale, hors dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 19,3 millions d'euros, dont 5,2 millions d'euros au titre de la part variable.

Sur les trois derniers exercices, 751 095 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 2016. 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 24 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 10 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 2016, ces transactions ne sont pas significatives.

28.2 – Parties liées exerçant une influence notable

Au cours de l'exercice, aucune opération non courante n'a été réalisée avec les membres des organes de direction.

Les rémunérations et avantages accordés aux principaux dirigeants sont présentés dans la note 27.3.

NOTE 29 Engagements et passifs éventuels**29.1 – Cautions, avals et garanties**

	31/12/2016	31/12/2015
Cautions de contre-garantie sur marchés ⁽¹⁾	3 075	3 431
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles ⁽²⁾	7	166
Autres engagements donnés ⁽³⁾	353	301
GARANTIES DONNÉES	3 435	3 898
Avals, cautions et garanties reçus	75	89
GARANTIES REÇUES	75	89

(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 2016, le seul montant significatif de ces engagements correspond à 26 % de Luminous et a été valorisé à hauteur de 130 millions d'euros en Autres dettes, soit le montant décaissé suite à l'acquisition définitive des 26 % finalisée le 24 janvier 2017.

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

Le 24 janvier 2017, le Groupe a annoncé avoir finalisé l'acquisition des 26 % restants du capital de Luminous pour un montant de 130 millions d'euros.

NOTE 31 Honoraires des commissaires aux comptes

Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe :

(en milliers d'euros)	Exercice 2016				
	Ernst & Young	%	Mazars	%	Total
Audit					
Commissariat aux comptes	8 354	76 %	7 863	89 %	16 217
<i>dont Schneider Electric SE</i>	100		100		
<i>dont filiales</i>	8 254		7 763		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	1 861	17 %	984	11 %	2 845
<i>dont Schneider Electric SE</i>	23		41		
<i>dont filiales</i>	1 838		943		
Sous-total Audit	10 215	93 %	8 847	100 %	19 062
Autres prestations : juridique, fiscal	733	7 %	10	-	743
TOTAL HONORAIRES	10 948	100 %	8 857	100 %	19 805

(en milliers d'euros)	Exercice 2015				
	Ernst & Young	%	Mazars	%	Total
Audit					
Commissariat aux comptes	9 325	60 %	8 287	98 %	17 612
<i>dont Schneider Electric SE</i>	133		118		
<i>dont filiales</i>	9 192		8 169		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	5 716	37 %	147	2 %	5 863
<i>dont Schneider Electric SE</i>	-		-		
<i>dont filiales</i>	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

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 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
Sociétés en Europe			
<i>En intégration globale</i>			
Els0 GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Merten GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Merten Holding GmbH	Allemagne	0,0	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 Bel	Biélorussie	100,0	0,0
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	0,0	100,0
Telvent Energia SA	Espagne	0,0	100,0
Telvent GIT SA	Espagne	0,0	100,0
Telvent Servicios Compartidos SA	Espagne	0,0	100,0
Telvent Trafico y Transporte SA	Espagne	0,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
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	0,0	100,0
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
Behar Sécurité	France	100,0	0,0
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	0,0	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	0,0	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	0,0	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

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
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 Közép-Kelet Europai KFT	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Hungary Ltd	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Hungaria Villamossagi ZRT	Hongrie	100,0	100,0
APC (EMEA) Ltd	Irlande	100,0	100,0
Schneider Electric Ireland	Irlande	100,0	100,0
Schneider Electric IT Logistics Europe Ltd	Irlande	100,0	100,0
Validation technologies (Europe) Ltd	Irlande	100,0	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

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
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
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
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

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
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
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			
Schneider Electric DMS NS	Serbie	57,0	57,0
Aveltys	France	51,0	51,0
Delta Dore Finance SA (sous-groupe)	France	20,0	20,0
Energy Pool Développement	France	27,8	0,0
Schneider Lucibel Managed Services SAS	France	47,0	0,0
Møre Electric Group A/S	Norvège	34,0	34,0
Custom Sensors & Technologies Topco Limited	Royaume-Uni	30,0	30,0
Sociétés en Amérique du Nord			
<i>En intégration globale</i>			
Control Microsystems Inc.	Canada	100,0	100,0
Power Measurement Ltd	Canada	100,0	100,0
Schneider Electric Canada Inc.	Canada	100,0	100,0
Schneider Electric Software Canada Inc.	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	0,0	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
Schneider Electric Systems Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Adaptive Instruments Corp.	USA	100,0	100,0
Applied Instrument Technologies Inc.	USA	100,0	0,0
Schneider Electric IT America Corp.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT Corporation	USA	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
Schneider Electric IT USA, Inc.	USA	100,0	100,0
American Power Conversion Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Lee Technologies Puerto Rico, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT Mission Critical Services, Inc.	USA	100,0	100,0
Pelco, Inc.	USA	100,0	100,0
Power Measurement Inc.	USA	100,0	100,0
Pro-Face America, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Americas, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Critical Systems, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Engineering Services, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric 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
Invensys LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Systems USA, 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	0,0	100,0
InStep Software, LLC	USA	0,0	100,0
Schneider Electric Software, LLC	USA	100,0	100,0
Sociétés en Asie-Pacifique			
<i>En intégration globale</i>			
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
Nu-Lec Industries Pty. Ltd	Australie	100,0	0,0
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

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
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	100,0
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	100,0	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
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	99,9	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	54,0
Schneider Electric Korea Ltd (ex-Samwha EOCR Co. Ltd)	Corée du Sud	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
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	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
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

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
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 Software Holdings Singapore PTE.Ltd	Singapour	100,0	0,0
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	Taiwan	100,0	100,0
Invensys Process Systems Taiwan Corp.	Taiwan	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
Schneider Electric Manufacturing Viet Nam Co., Ltd	Vietnam	100,0	0,0
Invensys Vietnam Ltd	Vietnam	100,0	100,0
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			
Sunten Electric Equipment	Chine	25,0	40,0
Delixi Electric Ltd (sous-groupe)	Chine	50,0	0,0
Ennovation System Control Co., Ltd	Chine	40,0	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			
<i>En intégration globale</i>			
Schneider Electric South Africa (Pty.) Ltd	Afrique du Sud	74,9	74,9
Uniflair South Africa (Pty.) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0
Himel Algérie	Algérie	100,0	100,0
Schneider Electric Algérie	Algérie	100,0	100,0
Invensys Systems Algérie EURL	Algérie	100,0	100,0
EPS Electrical Power Distribution Boards & Switchgear Ltd	Arabie Saoudite	100,0	99,0
Telvent Saudi Arabia Co. Ltd	Arabie Saoudite	0,0	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	0,0	100,0
Schneider Electric Systems Argentina S.A.	Argentine	100,0	100,0
American Power Conversion Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric IT Brasil Industria e Comercio de Equipamentos Eletronicos Ltda	Brésil	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
Schneider Electric Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Telvent Brazil SA	Brésil	0,0	100,0
Steck da Amazonia Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	100,0
Steck Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	100,0
CP Eletronica Ltda	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
Schneider Electric Systems Chile Limitada	Chili	100,0	100,0
Dexson Electric SAS	Colombie	100,0	100,0
Schneider Electric de Colombia SA	Colombie	80,0	80,0
Schneider Electric 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
Kara Altech Pouya	Iran	100,0	0,0
Schneider Electric LLP	Kazakhstan	85,0	85,0
Invensys Systems Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,0	100,0
C-Schneider Electric Kenya	Kenya	85,0	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 O.M. LLC	Oman	100,0	0,0
Schneider Electric Uganda Ltd	Ouganda	100,0	0,0
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	100,0
Himel Elektrik Malzemeleri Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2016	% d'intérêt 31/12/2015
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 2016, 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 :

- ◆ Les notes 1.8 et 4 de l'annexe aux comptes consolidés exposent 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 1.10 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 1.15 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 1.18 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.

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 15 février 2017

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel



Comptes sociaux

1. Bilan	276	5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2016	291
2. Compte de résultat	278	6. Filiales et participations	292
3. Annexes aux comptes sociaux	279	7. Résultats financiers de la société relatifs aux 5 dernières années	294
3.1 Faits marquants de l'exercice	279		
3.2 Principes et méthodes comptables	279		
3.3 Notes	280		
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	290		

1. Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	Note	Brut	Amort. ou Prov.	31/12/2016 Net	31/12/2015 Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
<i>Immobilisations incorporelles</i>	1.1				
Droits et valeurs similaires		27 474	(27 474)	-	-
<i>Immobilisations corporelles</i>	1.2				
Terrains		2 932	-	2 932	2 932
Constructions		48	(48)	-	-
Autres		1 468	(242)	1 226	1 226
Total Immobilisations corporelles et incorporelles		31 922	(27 764)	4 158	4 158
<i>Immobilisations financières</i>					
Titres de participation	2.1	5 599 974	(114 270)	5 485 704	5 485 704
Autres titres immobilisés	2.2	1 872 343	(77)	1 872 266	1 005 748
Créances rattachées à des participations	2.3	3 271 503	-	3 271 503	3 419 219
Autres		-	-	-	-
Total Immobilisations financières		10 743 820	(114 347)	10 629 473	9 910 671
Total actif immobilisé		10 775 742	(142 111)	10 633 631	9 914 829
ACTIF CIRCULANT					
<i>Créances</i>					
Créances clients et comptes rattachés		338	-	338	382
Autres	3	45 478	(226)	45 252	56 388
Total Créances		45 816	(226)	45 590	56 770
<i>Valeurs mobilières de placement et disponibilités</i>					
Valeurs mobilières de placement	4	126 713	(14 762)	111 951	144 423
Disponibilités Groupe	5	5 068 856	-	5 068 856	6 587 305
Autres disponibilités		307	-	307	4
Total Valeurs mobilières de placement et disponibilités		5 195 876	(14 762)	5 181 114	6 731 732
Total actif circulant		5 241 692	(14 988)	5 226 704	6 788 502
COMPTE DE RÉGULARISATION					
Charges constatées d'avance	6.1	488	-	488	816
Charges à répartir	6.2	14 860	-	14 860	14 562
Primes de remboursement des obligations	6.3	28 343	-	28 343	32 029
Écarts de conversion actif		140 589	-	140 589	158 283
TOTAL ACTIF		16 201 714	(157 099)	16 044 615	16 909 021

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

Passif

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2016	31/12/2015
CAPITAUX PROPRES	7		
Capital social	7.1	2 369 995	2 354 938
Primes d'émission, de fusion, d'apport	7.2	6 231 414	7 266 851
<i>Réserves</i>			
Réserve légale		243 027	243 027
Report à nouveau	7.3	(20)	(4 512)
Résultat de l'exercice		(99 730)	(52 585)
Provisions réglementées		2	2
Total capitaux propres		8 744 688	9 807 721
PROVISIONS POUR RISQUES	8		
Provisions pour risques		13 287	45
Total provisions pour risques		13 287	45
DETTES			
Emprunts obligataires	9	6 939 186	6 786 730
Autres emprunts et dettes assimilées	10	75 393	80 947
Dettes rattachées à des participations		14	13
Emprunts et dettes financières	11	56 920	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		212	997
Dettes fiscales et sociales		70 351	70 474
Autres dettes		3 713	3 500
Total dettes		7 145 789	6 942 661
Produits constatés d'avance		260	312
Écarts de conversion passif		140 590	158 282
TOTAL PASSIF		16 044 615	16 909 021

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

2. Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note	2016	2015
Autres produits de gestion courante et divers		228	3 903
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges		4	14 201
Produits d'exploitation		232	18 104
Achats et charges externes		(9 799)	(8 175)
Impôts et taxes		(2 389)	(2 264)
Charges de personnel		(2 482)	(4 041)
Dotations aux amortissements et aux provisions		-	(2 775)
Autres charges de gestion courante et quote-part d'opérations faites en commun		(1 511)	(1 405)
Charges d'exploitation		(16 181)	(18 660)
Résultat d'exploitation		(15 949)	(555)
Revenus du portefeuille		-	-
Intérêts et produits assimilés		52 276	54 587
Reprises de provisions et dépréciation des créances à long terme et autres		-	-
Produits financiers		52 276	54 587
Intérêts et charges assimilés		(180 668)	(181 008)
Dotations aux amortissements et provisions et autres		(15 528)	(13 547)
Charges financières		(196 196)	(194 555)
Résultat financier	14	(143 920)	(139 968)
Produits sur cessions d'immobilisations		95	1
Reprises de provisions et transferts de charges	2.2	14 039	1 208
Autres produits exceptionnels		1	-
Produits exceptionnels		14 135	1 209
Valeurs comptables sur cessions d'immobilisations		(1 492)	(618)
Dotations aux provisions et amortissements		(14 762)	(13 481)
Autres charges exceptionnelles		(338)	(2 000)
Charges exceptionnelles		(16 592)	(16 099)
Résultat exceptionnel	15	(2 457)	(14 890)
Impôts sur les bénéfices/Produit d'intégration fiscale	16	62 596	102 828
RÉSULTAT		(99 730)	(52 585)

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 164 millions d'euros :

- ◆ augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un plan mondial d'actionnariat salarié pour 130 millions d'euros le 12 juillet 2016 ;
- ◆ augmentations de capital liées aux levées d'actions de performance pour 34 millions d'euros.

La société a émis un emprunt obligataire pour un montant de 800 millions d'euros. La société a remboursé 4 emprunts obligataires de 200 et 300 millions d'euros et de 12 et 10 milliards de yens. Par ailleurs, les prêts de 12 et 10 milliards de yens octroyés à Boissière ont été remboursés.

Le 9 mai 2016, le dividende 2015 a été versé à hauteur de 1 127 millions d'euros.

Depuis avril 2016, la société a procédé au rachat de 14 879 319 de ses propres actions pour 853 millions d'euros.

3.2 Principes et méthodes comptables

Les comptes au 31 décembre 2016 sont établis comme l'année précédente selon les règles et principes comptables français et en application du règlement ANC n° 2014-03.

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 5 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 de l'exercice clos. 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 FIFO 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	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
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	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
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 significatif sur les titres de participation.

Au 31 décembre 2016, 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	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
Actions propres	1 019 174	853 038	-	1 872 212
Autres titres	131	-	-	131
Provisions sur autres titres et actions propres	(13 557)	-	13 480	(77)
NET	1 005 748	853 038	13 480	1 872 266

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 2016, conformément à la résolution adoptée lors de l'assemblée générale du 21 avril 2016, la société a procédé au rachat de 14 879 319 de ses propres actions pour un total de 853 millions d'euros. Ces actions propres n'ont pas été affectées à des plans d'actions de performance et ont donc été comptabilisées en « autres titres immobilisés ».

2.3 – Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)

Créances rattachées à des participations	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
Brut	3 419 219	90 041	(237 757)	3 271 503
NET	3 419 219	90 041	(237 757)	3 271 503

Au 31 décembre 2016, 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, d'un prêt accordé en 2012 à Boissière Finance pour un montant total de 759 millions d'euros à

échéance 2022 et des intérêts courus pour un montant global de 12 millions d'euros.

Boissière Finance a procédé au remboursement de 2 prêts de 12 et 10 milliards de yens arrivés à échéance respectivement le 18 novembre 2016 et le 8 décembre 2016.

NOTE 3 Autres créances

(en milliers d'euros)

Autres créances	31/12/2016	31/12/2015
Brut	45 478	56 614
Provisions	(226)	(226)
NET	45 252	56 388

Au 31 décembre 2016, la variation des « Autres créances » est liée à la diminution des crédits d'impôts pour 24 millions d'euros partiellement compensée par l'augmentation de la créance d'intégration fiscale constatée pour 12 millions d'euros.

NOTE 4 Valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	31/12/2015		Augmentation		Diminution		31/12/2016	
	Nombre d'actions	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Nombre d'actions	
ACTIONS PROPRES								
Brut	4 676 616	144 423	-	(17 710)	126 713	4 057 567		
Provisions	-	-	-	(14 762)	(14 762)	-		
TOTAL NET	-	144 423	-	(32 472)	111 951	-		

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.

En conséquence de la qualification par le conseil d'administration du plan 21 en plan de performance sur actions existantes, une provision sur titres autodétenus de 15 millions d'euros a été comptabilisée. La période d'acquisition des droits relatifs au plan 21 se terminera en date du 27 mars 2017.

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	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	236	-	(145)	91
du 25/07/2008 sur 8 ans de 177 millions d'euros	3	-	(3)	-
du 20/03/2009 sur 8 ans de 250 millions d'euros	26	-	(16)	10
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	81	-	(81)	-
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	52	-	(52)	-
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	770	-	(164)	606
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	977	-	(387)	590
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	700	20	(248)	472
du 18/11/2011 sur 5 ans de 12 milliards de yens	94	-	(94)	-
du 08/12/2011 sur 5 ans de 10 milliards de yens	80	-	(80)	-
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	2 583	25	(422)	2 186
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	1 836	-	(304)	1 532
du 11/03/2015 sur 10 ans de 750 millions d'euros	2 884	59	(353)	2 590
du 08/09/2015 sur 8 ans de 800 millions d'euros	3 030	23	(375)	2 678
du 13/10/2015 sur 10 ans de 200 millions d'euros	863	48	(85)	826
du 13/10/2015 sur 10 ans de 100 millions d'euros	347	21	(32)	336
Du 09/09/2016 sur 8 ans de 800 millions d'euros	0	3 059	(116)	2 943
	14 562	3 255	(2 957)	14 860

6.3 – Primes de remboursement

(en milliers d'euros)

Primes de remboursement des obligations	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	765	-	(469)	296
du 11/04/2008 sur 10 ans de 55 millions d'euros	1 565	-	(954)	611
du 11/04/2008 sur 10 ans de 125 millions d'euros	3 660	-	(2 231)	1 429
du 20/03/2009 sur 8 ans de 250 millions d'euros	7 628	-	(4 659)	2 969
du 20/07/2010 sur 6 ans de 300 millions d'euros	203	1	(204)	-
du 20/07/2010 sur 6 ans de 200 millions d'euros	(371)	-	371	-
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	2 298	-	(489)	1 809
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	1 751	-	(693)	1 058
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	1 613	45	(570)	1 088
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	1 156	15	(200)	971
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	1 103	-	(183)	920
du 11/03/2015 sur 10 ans de 750 millions d'euros	8 138	142	(991)	7 289
du 08/09/2015 sur 8 ans de 800 millions d'euros	4 255	-	(521)	3 734
du 13/10/2015 sur 10 ans de 100 millions d'euros	(1 735)	155	-	(1 580)
du 09/09/2016 sur 8 ans de 800 millions d'euros	-	8 056	(307)	7 749
	32 029	8 414	(12 100)	28 343

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 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
Variation de capital	15	148	-	-	-	163
Affectation du résultat 2015	-	(57)	4	53	-	-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2015	-	(1 127)	-	-	-	(1 127)
Résultat de l'exercice 2016	-	-	-	(100)	-	(100)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	2 370	6 231	243	(100)	-	8 745

7.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2016 est de 2 369 995 036 euros et est représenté par 592 498 759 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Évolution du capital social

Les augmentations de capital social de 15 millions d'euros constatées sur l'exercice se décomposent en :

- ◆ 11 millions d'euros d'augmentation de capital social réservée aux salariés qui a conduit à l'émission de 2 842 752 actions nouvelles ;
- ◆ 4 millions d'euros d'augmentations de capital social liées aux levées d'actions de performance, conduisant à l'émission de 921 535 actions nouvelles.

Actions propres

À la clôture, le total des actions propres détenues est de 37 544 082 pour un montant net de 1 998 millions d'euros.

7.2 – Primes

Les primes d'émission ont diminué sur l'exercice d'un montant de 1 035 millions d'euros, dont 149 millions d'euros liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés, 57 millions d'euros liés à l'affectation du résultat 2015 et 1 127 millions d'euros de prélèvement sur primes pour versement du dividende.

7.3 – Affectation du résultat de l'exercice précédent

Conformément à la troisième résolution de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2016, le résultat déficitaire de 2015 de - 53 millions d'euros a été affecté en prime de fusion d'apport. Par ailleurs, 1 177 millions d'euros ont été intégralement prélevés sur la prime de fusion d'apport au titre des dividendes versés en 2016.

NOTE 8 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	31/12/2015	Augmentations	Diminutions	31/12/2016
PROVISIONS POUR RISQUES				
Litiges	15	-	-	15
Autres	30	13 242	-	13 272
	45	-	-	13 287

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

(en milliers d'euros)	Montant du capital		Intérêts	Échéance
	31/12/2016	31/12/2015		
Schneider Electric SE 2017	600 000	600 000	4,00 % TF	11/08/2017
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 2018	150 244	150 244	Euribor + 0,60 % TV	25/07/2018
Schneider Electric SE 2017	250 000	250 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SE 2016	-	300 000	2,875 % TF	20/07/2016
Schneider Electric SE 2016	-	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	0,849 % TF	18/11/2016
Schneider Electric SE 2016	-	76 295	0,846 25 % TF	08/12/2016
Schneider Electric SE 2022	758 942	734 822	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	750 000	0,875 % TF	11/03/2025
Schneider Electric SE 2023	800 000	800 000	1,50 % TF	08/09/2023
Schneider Electric SE 2025	200 000	200 000	1,841 % TF	13/10/2025
Schneider Electric SE 2025	100 000	100 000	1,841 % TF	13/10/2025
Schneider Electric SE 2024	800 000	-	0,25 % TF	09/09/2024
	6 939 186	6 786 730		

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 4 emprunts obligataires :

- ♦ de 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 du 31 décembre 2011 aux taux de 0,849 % et 0,84625 % et arrivés à échéance les 18 novembre 2016 et 8 décembre 2016 ;
- ♦ de 300 et 200 millions d'euros mis en place successivement en juillet et octobre 2010 au taux de 2,875 %, arrivés à échéance le 20 juillet 2016.

La société a émis en septembre 2016 un emprunt obligataire pour un montant de 800 millions d'euros mis en place au taux de 0,25 %, arrivant à échéance le 9 septembre 2024.

À la clôture de l'exercice 2016, les emprunts obligataires non échus sont les suivants :

- ◆ 800 millions d'euros mis en place en septembre 2016 au taux de 0,25 %, arrivant à échéance le 9 septembre 2024 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 ;
- ◆ 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 ;
- ◆ 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 2018, 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 ;
- ◆ 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 8 septembre 2023 ;
- ◆ 750 millions d'euros mis en place en mars 2015 au taux de 0,875 %, arrivant à échéance le 11 mars 2025.

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 2016, les autres emprunts et dettes assimilées comprennent les intérêts courus sur les emprunts obligataires et autres emprunts émis par la société. Les intérêts représentent un total de 75 millions d'euros, contre 81 millions d'euros fin 2015.

NOTE 11 Emprunts et dettes financières

<i>(en milliers d'euros)</i> Emprunts et dettes financières	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
Billets de trésorerie	-	2 361 455	(2 304 535)	56 920
Banques créditrices	-	-	-	-
Autres dettes	-	-	-	-
NET	-	2 361 455	(2 304 535)	56 920

Au cours de l'exercice 2016, il a été émis des billets de trésorerie partiellement remboursés. Le solde des billets de trésorerie s'élève à 57 millions d'euros fin 2016.

NOTE 12 État des échéances des créances et des dettes

(en milliers d'euros)	Montant	À 1 an au plus	À plus de 1 an	À plus de 5 ans
ACTIF IMMOBILISÉ				
Créances rattachées à des participations	3 271 503	12 561	2 500 000	758 942
ACTIF CIRCULANT				
Créances clients et comptes rattachés	338	338	-	-
Autres créances	45 252	43 678	0	1 574
Valeurs mobilières de placement	111 952	111 952	-	-
Charges constatées d'avance	488	488	-	-
DETTES				
Emprunts obligataires	6 939 186	1 030 000	2 500 244	3 408 942
Autres emprunts et assimilés	75 393	75 393	-	-
Billets de trésorerie	56 920	56 920	-	-
Dettes rattachées à des participations	14	-	14	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	212	212	-	-
Dettes fiscales et sociales	70 351	70 351	-	-
Autres dettes	3 713	3 713	-	-
Produits constatés d'avance	260	260	-	-

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	3 271 502	3 271 502
Autres créances et créances clients	141	141
Disponibilités	5 068 856	5 068 856
Produits :		
◆ refacturation des actions de performance gratuites		13 174
◆ intérêts		24 417

NOTE 14 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dividendes reçus	-	-
Intérêts financiers nets	(128 392)	(136 783)
Autres	(15 528)	(3 185)
RÉSULTAT FINANCIER	(143 920)	(139 968)

En 2016, la société n'a pas reçu de dividende.

NOTE 15 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Plus/(moins)-values de cessions corporelles et financières	(60)	(617)
Provisions (dotations)/reprises	(1 280)	(12 273)
Autres produits et charges exceptionnels	(1 117)	(2 000)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(2 457)	(14 890)

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 77 millions d'euros en 2016, soit une diminution de 29 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 2016 de 2 015 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 avait 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 : 2 278 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 2016, Schneider Electric SE n'a aucun instrument de couverture.

NOTE 19 Renseignements divers

19.1 – Effectif

L'effectif moyen sur l'exercice 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 2016 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 15 mars 2017

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

MAZARS

Loïc Wallaert

5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2016

Nombre de titres <i>(en milliers d'euros)</i>	Sociétés	Valeur d'inventaire
A. PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES		
<i>(valeurs d'inventaire supérieures à 5 millions d'euros)</i>		
58 018 657	Schneider Electric Industries SAS	5 343 544
33 486 515	Actions propres Schneider Electric SE	1 872 212
		7 215 756
B. AUTRES PARTICIPATIONS		
<i>(valeurs d'inventaire inférieures à 5 millions d'euros)</i>		
		1 038
C. PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS IMMOBILIÈRES		
		-
D. PARTICIPATIONS DANS DES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES		
		139 074
Total		7 355 868
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		
4 057 567	Actions propres Schneider Electric SE	111 951
TOTAL		111 951

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)	21 143	30 314	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 2016	Bénéfice (perte) de l'exercice 2016	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2016
5 343 544	5 343 544	2 506 389	-	3 198 076	263 851	-
219 894	139 074	-	-	Société de portefeuille	(108)	-
-	-	-	-	-	-	-
15 288	1 038	-	-	-	-	-
130	53	-	-	-	-	-
21 249	2 049	-	-	-	(203)	-

7. Résultats financiers de la société relatifs aux 5 dernières années

Nature des indications	2016	2015	2014	2013	2012
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en milliers d'euros)	2 369 995	2 354 938	2 338 765	2 247 832	2 221 668
Nombre d'actions émises	592 498 759	588 734 472	584 691 142	561 958 023	555 417 014
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	9 562	7 773	8 906	8 794	11 313
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	228	209	182	2 194	695
Revenus du portefeuille, intérêts et autres produits	52 276	54 587	104 963	135 866	533 420
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	(146 799)	(139 013)	(134 722)	(154 000)	170 417
Impôts sur les bénéfices	(53 632)	(41 456)	(181 865)	91 443	42 875
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(99 730)	(52 585)	341 124	(132 771)	225 115
Résultat distribué ⁽¹⁾ hors précompte et avoir fiscal	1 208 697 ⁽²⁾	1 177 469	1 122 607	1 050 862	1 038 630
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE ACTION (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	(0,14)	(0,06)	0,61	(0,28)	0,50
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(0,17)	(0,09)	0,58	(0,24)	0,41
Dividende attribué à chaque action (net)	2,04 ⁽²⁾	2	1,92	1,87	1,87
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1	1	2	2	2
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	1 507	2 684	1 039	996	1 641
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	-	-
(Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	974	1 028	653	459	1 963

(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 2017.



Informations sur la société et son capital

1. Renseignements sur la société	296	6. Plans d'attribution d'actions et plans d'options	305
2. Droits et obligations des actionnaires	297	6.1 Historique des plans d'options	306
2.1 Assemblées générales (article 19 des statuts)	297	6.2 Renseignements relatifs aux options en cours (année 2016)	307
2.2 Droits de vote	297	6.3 Situation des dirigeants mandataires sociaux, détaillée par plan (au 31 décembre 2016)	307
2.3 Affectation du résultat (article 22 des statuts)	298	6.4 Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2016)	308
2.4 Mode de détention des actions (article 7 alinéa 1 des statuts)	298	6.5 Situation des dirigeants mandataires sociaux, détaillée par plan d'actions (au 31 décembre 2016)	313
2.5 Franchissement de seuils statutaires (article 7 alinéa 2 des statuts)	298	6.6 Options et actions consenties aux 10 premiers salariés et options levées au cours de l'exercice	314
2.6 Titres au porteur identifiables (article 7 alinéa 3 des statuts)	299	7. Publication des informations mentionnées à l'article L.225-100-3 du Code de commerce	314
2.7 Modalités de cession des actions (article 8 des statuts)	299	8. Bourse	315
3. Capital	299	8.1 Obligations ne donnant pas accès au capital	316
3.1 Capital social et droits de vote	299	9. Politique d'information	317
3.2 Capital potentiel	299	9.1 Responsable de l'information	317
3.3 Autorisations d'émissions	300	9.2 Contacts	317
3.4 Évolution du capital au cours des trois derniers exercices	302	9.3 Comité Consultatif des Actionnaires	317
3.5 Rachats d'actions	302		
4. Actionariat	303		
4.1 Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices	303		
5. Intéressement du personnel – Actionariat salarié	304		
5.1 L'intéressement et la participation	304		
5.2 Actionariat salarié « Schneider Electric »	304		

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), 6 (obligations de conservation des dirigeants mandataires sociaux) 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. 225-37 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 du Conseil européen (CE) n° 2157/2001 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 2016, à 2 369 995 036 euros. Son siège social se situe au 35, rue Joseph-Monier, 92500 Rueil-Malmaison, téléphone 01 41 29 70 00.

Schneider Electric SE est immatriculée au registre du commerce de Nanterre sous le numéro 542 048 574, code APE 7010Z.

La société a été constituée en 1871. Elle expire le 1^{er} juillet 2031. Sa dénomination sociale a été successivement Spie Batignolles, Schneider SA lors de sa fusion avec la société Schneider SA, intervenue en 1995, puis Schneider Electric SA en mai 1999 avant 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 1367 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, bénéfiques 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 numéraire 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 1^{er} novembre 2009, elle devra également informer la société, dans sa lettre de déclaration de franchissement de seuil, du nombre d'actions déjà émises qu'elle peut acquérir en vertu d'accords ou d'instruments financiers visés au b) du troisième

alinéa de l'article L. 233-7 du Code de commerce ainsi que du nombre d'actions déjà émises sur lesquelles porte tout accord ou instrument financier visé au c) du troisième alinéa de cet article. Les mêmes obligations s'appliquent lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus. En cas d'inobservation de ces obligations de déclaration en application du présent alinéa, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions ou aux droits de vote dépassant les seuils soumis à la déclaration à la demande, lors de l'assemblée, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital social au moins égale à 2,5 %. Ces dispositions résultent des assemblées générales mixtes du 27 juin 1995, du 5 mai 2000 et du 23 avril 2009.

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 2016 est de 2 369 995 036 euros représenté par 592 498 759 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées. Le nombre de droits de vote attachés aux 592 498 759 actions composant le capital au 31 décembre 2016 est de 632 252 239.

3.2 Capital potentiel

Au 31 décembre 2016, le capital potentiel se décompose de la manière suivante :

- ◆ 1 078 974 actions au titre des plans d'options de souscription, plans 28 à 33 ;
- ◆ 8 518 333 actions au titre des plans d'actions gratuites ou de performance, plans 16 à 27, à l'exception des plans 17, 17 *bis* 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 9 597 307.

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 2016 à 1,62 % 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.

En outre, l'assemblée générale du 25 avril 2016 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 2,00 % du capital à la date du 25 avril 2016 ;
- 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 2016 ;
- 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 25 avril 2016 qui s'impute sur le plafond de la délégation visée en 3 ci-dessus.

Le conseil d'administration du 15 décembre 2016 a décidé des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite de 0,62 % du capital. Ces augmentations de capital réservées aux salariés adhérents ou non au Plan d'Épargne Entreprise (PEE) interviendront en juin 2017, les prix de souscription seront fixés à cette date.

Il sera proposé à l'assemblée générale qui doit se réunir le 25 avril 2017 (cf. pages 320 à 339) de renouveler l'ensemble des autorisations pour augmenter le capital ainsi que les autorisations pour réaliser des augmentations de capital réservées aux salariés.

	Montant nominal maximal de l'augmentation de capital autorisée	Nombre d'actions (en millions)	Date d'autorisation et limite de validité	Montant utilisé au 31/12/2016 (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	6,5 ⁽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	6,5 ⁽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⁾	11,77	25/04/2016 24/06/2018	3,7 ⁽³⁾
Actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe	1 % du capital ^{(4) (6)}	5,88	25/04/2016 24/10/2017	– ⁽³⁾
Options de souscription d'actions	0,5 % du capital ⁽⁶⁾	2,9	25/04/2016 24/06/2019	–
Attributions d'actions gratuites ou de performance	2 % du capital ⁽⁶⁾	11,77	25/04/2016 24/06/2019	– ⁽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 15 décembre 2016 a décidé des augmentations de capital en faveur des salariés dans la limite d'un montant global de 3,7 millions d'actions, soit 0,62 % 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 2017. 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 se sont imputées sur ces montants, les augmentations de capital réalisées en 2016 en faveur des salariés et qui ont donné lieu à l'émission de 2,8 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 26 octobre 2016 a attribué 37 500 actions de performance au titre du plan d'intéressement long terme 2016. Le conseil d'administration du 15 février 2017 a prévu d'attribuer 2,6 millions d'actions au titre du plan d'intéressement long terme 2017.

(6) À la date de l'assemblée générale 2016, soit un capital de 2 355 millions d'euros.

3.4 Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2013, 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	2 752 071		
Exercice d'options et création d'actions de performance	3 788 938		
Capital au 31/12/2013 ⁽¹⁾		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 ⁽²⁾		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 ⁽³⁾		588 734 472	2 354 937 888 euros
Augmentation en faveur des salariés	2 842 752		
Exercice d'options et création d'actions de performance	921 535		
CAPITAL AU 31/12/2016 ⁽⁴⁾		592 498 759	2 369 995 036 EUROS

(1) Augmentation du capital (26,1 millions d'euros) et des primes (208,5 millions d'euros).

(2) Augmentation du capital (90,9 millions d'euros) et des primes (1 137,1 millions d'euros).

(3) Augmentation du capital (16,2 millions d'euros) et des primes (141,02 millions d'euros).

(4) Augmentation du capital (15,1 millions d'euros) et des primes (148 millions d'euros).

3.5 Rachats d'actions

L'assemblée générale du 21 avril 2015 a autorisé la société à procéder à des rachats d'actions. Cette autorisation a été renouvelée par l'assemblée générale du 25 avril 2016.

Dans le cadre de ces autorisations, la société a racheté 14 879 319 actions propres sur l'exercice.

Vous trouverez ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions que l'assemblée générale du 25 avril 2017 est appelée à autoriser :

- ◆ nombre de titres et part du capital détenus directement et indirectement par Schneider Electric SE (au 31 janvier 2017) :
 - ◆ autodétention : 37 544 082 actions, soit 6,34 % du capital,
 - ◆ autocontrôle : 1 058 actions,
 - ◆ total : 37 545 140 actions, soit 6,34 % du capital ;
- ◆ répartition par objectifs des titres de capital détenus :
 - ◆ les 37 544 082 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,
- ◆ 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 31 janvier 2017, de 59 251 745 actions Schneider Electric SE de 4 euros de nominal,
 - ◆ compte tenu des actions d'autocontrôle et d'autodétention au 31 janvier 2017, soit 37 545 140 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetées est de 21 706 605, soit 3,6 % du capital au 31 janvier 2017 ;
- ◆ prix maximal d'achat et montant maximal autorisé de fonds pouvant être engagés :
 - ◆ le prix maximal d'achat serait de 90 euros par action,
 - ◆ 5 332 657 050 euros ;
- ◆ durée du programme de rachat :
 - ◆ pour une période maximale de 18 mois, expirant le 24 octobre 2018 ;
- ◆ opérations effectuées dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale 2015 et renouvelé par l'assemblée générale 2016 entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 janvier 2017 :
 - ◆ opérations réalisées par la société :
 - ◆ nombre de titres achetés : 14 879 319,
 - ◆ nombre de titres transférés : 619 049.

4. Actionnariat

4.1 Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ^{(1) (2)}

	31/12/2016				31/12/2015		31/12/2014	
	Capital	Nombre d'actions	Droits de vote	Nombre de droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
	%		%		%	%	%	%
Sun Life Financial, Inc.	5,8	34 377 786	5,4	34 377 786	5,4	4,0	4,5	4,2
BlackRock, Inc.	5,2	30 531 716	4,8	30 531 716	5,0	4,7	5,3	4,9
Groupe CDC	2,5	14 830 492	4,7	29 660 984	3,1	5,8	3,2	6,0
Salariés	4,5	26 425 445	7,1	44 953 134	3,8	6,0	4,0	6,3
Autocontrôle	0,0	1 058	-	-	0,0	-	0,0	-
Autodétention	6,3	37 544 082	-	-	4,0	-	2,3	-
Public	75,7	448 788 180	77,9	492 728 619	78,7	79,5	76,5	74,7
TOTAL	100,0	592 498 759	100,0	632 252 239 ⁽³⁾	100,0	100,0	100,0	100,0

(1) À la meilleure connaissance du groupe.

(2) Le tableau indique les participations ou de droits de vote qui ont franchi le seuil de 5 % au cours des 3 dernières années.

(3) 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 Sun Life Financial, Inc. et Blackrock Inc. cités 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
30/06/2016	BlackRock	4,93	4,61
17/06/2016	BlackRock	5,30	4,96
21/04/2016	BlackRock	5,36	5,01
20/04/2016	BlackRock	5,34	4,99
29/03/2016	BlackRock	5,41	5,05
24/03/2016	BlackRock	5,29	4,94
22/03/2016	BlackRock	5,42	5,06
21/03/2016	BlackRock	5,12	4,78
18/03/2016	BlackRock	5,41	5,06
17/03/2016	BlackRock	5,24	4,89
14/03/2016	Sun Life Financial	5,00	4,67
12/02/2016	BlackRock	5,53	5,17
09/02/2016	BlackRock	5,02	4,69
03/02/2016	BlackRock	4,71	4,40
01/02/2016	BlackRock	5,01	4,68

Nantissement sur les actions de la société

471 091 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)	2016	2015	2014	2013	2012
Intéressement et participation	75,2	66,4	63,5	76,7	50,9

En 2016, près de 56 % du montant total de l'intéressement et de la participation ont été placés dans le fonds actionnariat Schneider Electric et près de 14 % 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 2016. 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 2,8 millions d'actions ont été ainsi souscrites pour un montant total de 131 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, les salariés du Groupe détiennent, *via* les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), en direct, ou par les actions de performance, 26,4 millions d'actions Schneider Electric SE, soit 4,5 % du capital et 7,1 % 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 : 30 % en France qui représentent 54 % de l'actionnariat salarié, 8 % aux États-Unis et 62 % à l'international. Environ 40 % des salariés sont actionnaires du Groupe. Ils sont répartis sur près de 60 pays.

6. Plans d'attribution d'actions et plans d'options

Ce paragraphe fait partie intégrante du rapport du Président du conseil d'administration.

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 3 153 bénéficiaires au titre de l'intéressement long terme 2015 et 3 441 au titre de l'intéressement long terme 2016.

Les attributions aux dirigeants du Groupe, y compris les dirigeants mandataires sociaux, étaient de 10,9 % au titre de l'intéressement long terme 2015 et 10,1 % au titre de l'intéressement 2016.

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 développement 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 le plan France 25, la période d'acquisition est portée à trois ans, la période de conservation est de deux ans.

Pour les plans à l'international (plans 11 bis, 14, 14 bis, 14 ter, 16, 16 bis, 18, 18 bis, 22, 22 bis, 26) la période d'acquisition est de quatre ans. Il n'existe pas de période de conservation.

Pour le plan 27 applicable en France et à l'international, la période d'acquisition est de trois ans, sans 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 308). 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 ;

(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 conservation, au-delà de la période de conservation, d'un pourcentage des actions qu'ils auront acquises dans le cadre des plans 3 et suivants. Le pourcentage ainsi fixé est de 25 % pour M. Jean-Pascal Tricoire et de 15 % pour M. Emmanuel Babeau ;
- ◆ une obligation de réinvestir en actions 10 % du prix de cession (net d'impôts et cotisations) des actions de performance acquises dans le cadre des plans mis en place depuis 2009.

Ces obligations sont suspendues dès lors que l'objectif de détention d'actions présentées ci-dessus est atteint.

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 2016, la situation de M. Tricoire au regard des options et actions est la suivante :

- (i) 229 094 options sont exerçables au titre des plans 30, 31, 33 ;

- (ii) 226 760 actions sont en cours d'acquisition au titre des plans 16, 17, 18, 19 a et b, 20 a, b et c, 21, 22, 25, 26 ;
- (iii) 29 040 actions de performance, dont 15 000 ont été définitivement acquises au titre du plan 15 et seront disponibles à compter du 28 mars 2017, 14 040 ont été définitivement acquises au titre du plan 17 et seront disponibles à compter du 31 mars 2018 ;
- (iv) 113 238 actions de performance définitivement acquises et disponibles au titre des plans 1, 3, 5, 8 et 10.
- (v) 184 677 actions détenues à partir des options exercées des plans 20, 24, 28 ;

M. Emmanuel Babeau

Au 31 décembre 2016, 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, 22, 25, 26 ;
- (ii) 44 280 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 20 280 actions ont été définitivement acquises au titre du plan 17 et seront disponibles à compter du 31 mars 2018 ;
- (iii) 22 000 actions de performance définitivement acquises et disponibles au titre du plan 13.

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 2016 ⁽²⁾
28	21/12/2006	489	2 514 240	39,60	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	-
29	23/04/2007	43	166 300	45,55	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	46 164
30	19/12/2007	542	1 889 852	43,19	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2008 et 2009	-	887 952	222 377
31	05/01/2009	328	1 358 000	24,46	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	257 209
33	21/12/2009	391	1 652 686	35,60	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	-	553 224
			7 581 078			-	1 021 712	1 078 974

* 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, mai 2015 et mai 2016.

(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 2016)*

Plan	Date du plan	Type de plan ⁽¹⁾	Date d'expiration	Prix d'exercice (en euros) ⁽²⁾	Situation des plans au 31 décembre 2015	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 2016
28	21/12/2006	S	20/12/2016	39,60	615 357	165 905	(576 199)	39 158	-
29	23/04/2007	S	22/04/2017	45,55	53 951	-	(6 606)	1 181	46 164
30	19/12/2007	S	18/12/2017	43,19	313 628	44 283	(102 786)	(11 535)	222 377
31	05/01/2009	S	04/01/2019	24,46	313 134	73 930	(69 489)	(13 564)	257 209
33	21/12/2009	S	20/12/2019	35,60	687 069	102 681	(161 782)	(27 937)	553 224
					1 983 139	386 799	(916 862)	(12 697)	1 078 974

* 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, mai 2015 et mai 2016.

(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 2016)*

28	Jean-Pascal Tricoire	-
30	Jean-Pascal Tricoire	45 924
31	Jean-Pascal Tricoire	76 681
33	Jean-Pascal Tricoire	106 489

* 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, mai 2015 et mai 2016.

(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.

6.4 Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2016)*

Numéro de plan	Plan 13	Plan 14 & 14 bis ⁽²⁾	Plan 14 ter	Plan 15
Date de l'attribution	16/12/2011	16/12/2011	27/07/2012	28/03/2013
Nb. actions à l'attribution	647 943	1 386 800	1 500	645 550
Dont :				
◆ J.P. Tricoire	50 000	-	-	15 000
◆ E. Babeau	22 000	-	-	24 000
Date d'acquisition/livraison	17/03/2014	16/12/2015	28/07/2016	28/03/2015
Date de fin de conservation	17/03/2016	-		28/03/2017
Conditions de performance	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	<i>Idem</i> Plan 13	<i>Idem</i> Plan 13	50 % des actions/ 100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2013 et 2014 ⁽³⁾ et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2014
% d'atteinte des objectifs ⁽⁴⁾	100 %	100 %	100 %	100 %
Nb. de droits restants au 31 décembre 2015	-	-	1 500	-
Nb. de droits attribués en 2016				
Nb. d'actions livrées en 2016		(1 250)	(1 500)	
Nb. droits annulés en 2016 ⁽¹⁾		1 250	-	-
Nb. de droits restant au 31 décembre 2016	-	-	-	-

* 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 de performance ou de présence.

(2) Le plan 14 bis comprend un bénéficiaire.

(3) Hors coûts de restructuration.

(4) En 2017, un ajustement dû aux conditions de performance sera effectué sur les plans 21, 22, 21 bis et 22 bis.

Plan 15 bis	Plan 16	Plan 16 bis	Plan 17	Plan 17 bis	Plan 18
24/10/2013	28/03/2013	24/10/2013	31/03/2014	28/10/2014	31/03/2014
4 500	1 844 830	19 600	714 480	500	2 177 320
-	35 000	-	18 000	-	42 000
-	-	-	26 000	-	-
24/10/2015	28/03/2017	24/10/2017	31/03/2016	28/10/2016	31/03/2018
26/10/2017			2/04/2018	29/10/2018	2/04/2018
<i>Idem Plan 15</i>	<i>Idem Plan 15</i>	<i>Idem Plan 15</i>	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	<i>Idem Plan 17</i>	<i>Idem Plan 17</i>
100 %	100 %	100 %	78 %	78 %	78 %
-	1 586 955	19 100	706 130	500	1 993 790
	(350)		(615 390)	(445)	(223)
-	(23 425)	-	(90 740)	(55)	(283 292)
-	1 563 180	19 100	-	-	1 710 275

Numéro de plan	Plan 18 bis	Plan 19 a & b	Plan 20 a & b & c	Plan 21
Date de l'attribution	28/10/2014	18/02/2015	18/02/2015	27/03/2015
Nb. actions à l'attribution	30 900	14 025	32 725	719 970
Dont :				
◆ J.P. Tricoire	-	11 700	27 300	18 000
◆ E. Babeau	-	2 325	5 425	7 800
Date d'acquisition/livraison	28/10/2018	18/07/2017 18/02/2018	18/02/2017 18/02/2018 18/02/2019	27/03/2017
Date de fin de conservation		19/02/2020 20/02/2020	18/02/2020 19/02/2020 20/02/2020	27/03/2019
Conditions de performance	<i>Idem Plan 17</i>	Sans condition de performance	Sans condition de performance	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
% d'atteinte des objectifs ⁽⁴⁾	78 %	-	-	71 %
Nb. de droits restants au 31 décembre 2015	30 700	14 025	32 725	714 070
Nb. de droits attribués en 2016				
Nb. d'actions livrées en 2016				(1 300)
Nb. droits annulés en 2016 ⁽¹⁾	(4 267)	-	-	(13 900)
Nb. de droits restant au 31 décembre 2016	26 433	14 025	32 725	698 870

* 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 de performance ou de présence.

(2) Le plan 14 bis comprend un bénéficiaire.

(3) Hors coûts de restructuration.

(4) En 2017, un ajustement dû aux conditions de performance sera effectué sur les plans 21, 22, 21 bis et 22 bis.

Plan 21 bis	Plan 22	Plan 22 bis	Plan 22 ter	Plan 23	Plan 24
28/10/2015	27/03/2015	28/10/2015	28/10/2015	23/03/2016	23/03/2016
1 500	2 095 610	32 650	24 570	7 983	27 042
-	42 000	-	-	-	-
-	18 200	-	-	-	-
28/10/2017	27/03/2019	28/10/2019	28/10/2019	23/03/2018	23/03/2020
30/10/2019				23/03/2020	23/03/2020
<i>Idem</i> Plan 21	<i>Idem</i> Plan 21	<i>Idem</i> Plan 21	Sans condition de performance	Sans condition de performance	Sans condition de performance
71 %	71 %	71 %	-	-	-
1 500	2 051 860	32 650	24 570	-	-
				7 983	27 042
	(1 350)				
-	(44 150)	-	-	-	-
1 500	2 006 360	32 650	24 570	7 983	27 042

Numéro de plan	Plan 25	Plan 26	Plan 27	Total
Date de l'attribution	23/03/2016	23/03/2016	26/10/2016	
Nb. actions à l'attribution	744 540	2 291 200	35 700	13 501 438
Dont :				
◆ J.P. Tricoire	18 000	42 000	-	319 000
◆ E. Babeau	7 800	18 200	-	131 750
Date d'acquisition/livraison	30/03/2019	23/03/2020	26/10/2019	
Date de fin de conservation	31/03/2021			
Conditions de performance	50 % des actions/ 100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – moyenne 2016, 2017, 2018 de l'EBITDA ajusté et du taux de génération de cash, classement du TSR à la fin de la période d'acquisition, et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2018	<i>Idem</i> Plan 25	70 % des actions – moyenne 2016, 2017, 2018 de l'EBITDA ajusté et du taux de génération de cash, classement du TSR à la fin de la période d'acquisition, et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2018	
% d'atteinte des objectifs ⁽⁴⁾	-	-	-	
Nb. de droits restants au 31 décembre 2015	-	-	-	7 210 075
Nb. de droits attribués en 2016	744 540	2 291 200	35 700	3 106 465
Nb. d'actions livrées en 2016				(621 808)
Nb. droits annulés en 2016 ⁽¹⁾	(1 150)	(17 800)	-	(477 529)
Nb. de droits restant au 31 décembre 2016	743 390	2 273 400	35 700	9 217 203

* 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 de performance ou de présence.

(2) Le plan 14 bis comprend un bénéficiaire.

(3) Hors coûts de restructuration.

(4) En 2017, un ajustement dû aux conditions de performance sera effectué sur les plans 21, 22, 21 bis et 22 bis.

6.5 Situation des dirigeants mandataires sociaux ⁽¹⁾, détaillée par plan d'actions (au 31 décembre 2016)

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 ⁽²⁾
13	Emmanuel Babeau	22 000 ⁽²⁾
15	Jean-Pascal Tricoire	15 000 ⁽²⁾
15	Emmanuel Babeau	24 000 ⁽²⁾
16	Jean-Pascal Tricoire	35 000 ⁽²⁾
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	<i>Jean-Pascal Tricoire</i>	18 000
21	<i>Emmanuel Babeau</i>	7 800
22	<i>Jean-Pascal Tricoire</i>	42 000
22	<i>Emmanuel Babeau</i>	18 200
25	<i>Jean-Pascal Tricoire</i>	18 000
25	<i>Emmanuel Babeau</i>	27 800
26	<i>Jean-Pascal Tricoire</i>	42 000
26	<i>Emmanuel Babeau</i>	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, 17 mars 2015 pour le plan 10, 18 mars 2016 pour le plan 13, 28 mars 2017 pour le plan 15, 28 mars 2017 pour le plan 16 et 30 avril 2018 pour le plan 17.

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 2016 dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	213 880	36,16 €	28-30-31-33

Actions consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires

	Nombre	Plans
Actions consenties au titre de l'année 2016 (attribution du plan annuel du 23 mars 2016)	200 500	25-26

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. pages 170 et 177) 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 ;
- ◆ 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. chapitre 1 section 7.4 « Risques de marché » page 44) ;
- ◆ s'agissant des restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote, présentées en page 297 : 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	Plus bas	Nombre de séances de cotation
2015	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
2016	Janvier	56 570	2 744	51,95	45,57	20
	Février	50 791	2 552	54,90	45,32	20
	Mars	33 600	1 864	57,79	53,17	21
	Avril	38 275	2 146	59,81	51,84	21
	Mai	28 158	1 568	58,40	52,96	22
	Juin	46 720	2 530	58,94	49,50	22
	Juillet	31 024	1 694	59,80	49,90	21
	Août	25 784	1 550	62,23	56,95	23
	Septembre	32 811	2 001	63,59	57,97	22
	Octobre	27 558	1 705	63,49	58,89	21
	Novembre	33 789	2 088	64,89	58,05	22
	Décembre	27 305	1 766	66,63	61,53	21
	Total 2016	432 386	24 208	66,63	45,32	256
2017	Janvier	25 786	1 732	68,95	65,40	22
	Février	27 734	1 842	69,53	63,36	20

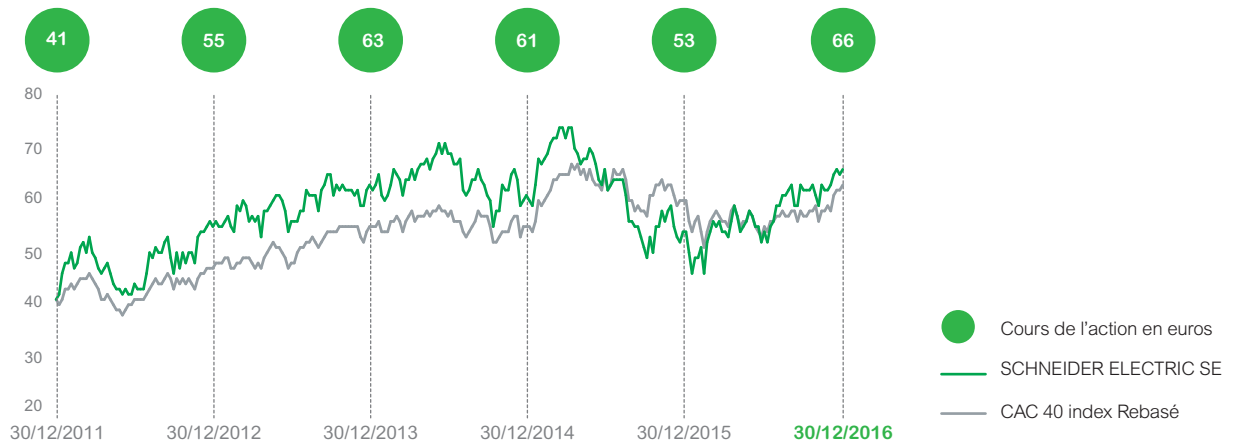
Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext.

Historique sur cinq ans

	2016	2015	2014	2013	2012
Moyenne journalière des transactions à la Bourse de Paris :					
◆ en nombre de titres (en milliers)	1 689,00	2 107,54	1 672,33	1 439,54	1 886,81
◆ en millions d'euros	94,56	130,16	106,20	84,70	89,36
Cours extrêmes en Bourse (en euros) :					
◆ plus haut	66,63	75,29	72,22	66,99	56,37
◆ plus bas	45,32	48,57	52,59	52,49	39,40
Dernier cours de l'année (en euros)	66,11	52,56	60,61	63,40	54,83
Rendement global de l'action (en %)	3,09	3,81	3,17	2,95	3,41

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 285 et 286).

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 peuvent être demandés à la Communication Financière à :

Amit Bhalla – Directeur de la Communication Financière et de l'Actionariat.

Pour les investisseurs institutionnels et analystes financiers : Tél. : +33 (0)1 41 39 32 51.

Pour les actionnaires individuels :

- ◆ Numéro Vert depuis la France : 0 800 20 55 14 / +33 (0)1 41 39 32 44
- ◆ Email : actionnaires@schneider-electric.com

9.3 Comité Consultatif des Actionnaires

Le Comité est la voix des actionnaires individuels de Schneider Electric. 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'actionariat individuel (amélioration des supports de communication et définition des actions à mener). Le Comité joue aussi un rôle lors de l'assemblée générale : un 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 ;
- ◆ le Rapport Intégré ;
- ◆ 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, vidéos et présentations, disponibles sur le site du Groupe :

www.schneider-electric.com/finance/fr



Assemblée générale

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires	320	4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes	348
1.1 Partie ordinaire	320	4.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	348
1.2 Partie extraordinaire	337	4.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	351
2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration	340	4.3 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	353
3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant	341	4.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et / ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée à une catégorie de bénéficiaires	354
3.1 Règlement intérieur du conseil d'administration	341	4.5 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital	355
3.2 Charte du Vice-président administrateur référent indépendant	347	5. Projet des résolutions	356

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires

1.1 Partie ordinaire

Approbation des comptes sociaux – première résolution

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes de l'exercice 2016 tels qu'ils vous sont présentés et qui se traduisent par un résultat déficitaire de 99,7 millions d'euros. Cette perte résulte de la politique menée par votre 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 8,7 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 lui permettre d'arriver à un niveau de fonds propres adapté.

Approbation des comptes consolidés – deuxième résolution

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes consolidés de l'exercice 2016 tels qu'ils vous sont présentés et qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 1 750 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 2 117 millions d'euros.

Distribution : affectation du résultat, prélèvement sur les primes d'émission et fixation d'un coupon de 2,04 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 **2,04 euros par action** de 4 euros de nominal ce qui représente un taux de distribution de 57,1 % du résultat net ajusté part du Groupe. Elle sera versée le **10 mai 2017** aux 592 498 759 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2017 composant le capital au 31 décembre 2016, 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 1 208 697 468,36 euros sera prélevée sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand.

Cette distribution sera versée le 10 mai 2017, selon le calendrier suivant :

Détachement du coupon	Lundi 8 mai 2017
Date d'arrêt des positions	Mardi 9 mai 2017
Date de mise en paiement du coupon	Mercredi 10 mai 2017

Au plan fiscal, pour les personnes physiques domiciliées en France, il est précisé que la distribution de 2,04 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/coupons mis en paiement par Schneider Electric SE, au titre des trois exercices précédents, ont été les suivants :

	2013	2014	2015
Dividende net versé par action en euros	1,87	1,92	2,00

Conventions réglementées des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 – quatrième résolution

Nous vous demandons d'approuver et de prendre acte des conventions et engagements réglementés présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-40 du Code de commerce.

Par la **quatrième résolution**, nous vous demandons d'approuver la convention fixant à 250 000 euros annuels, hors taxe et hors remboursement de frais réels, la rémunération de M. Léo Apotheker au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent indépendant, étant précisé que M. Apotheker en tant qu'administrateur perçoit également des jetons de présence qui se sont élevés, pour 2016, à 130 000 euros. Cette rémunération apparaît au conseil comme appropriée compte tenu des missions qu'il exerce tant auprès de la direction générale que des actionnaires.

Au titre de cette même résolution, nous vous demandons également de prendre acte du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés établi en application de l'article L. 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 le statut de MM. Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau.

Consultation des actionnaires sur les rémunérations individuelles Groupe des dirigeants mandataires sociaux – cinquième et sixième résolutions

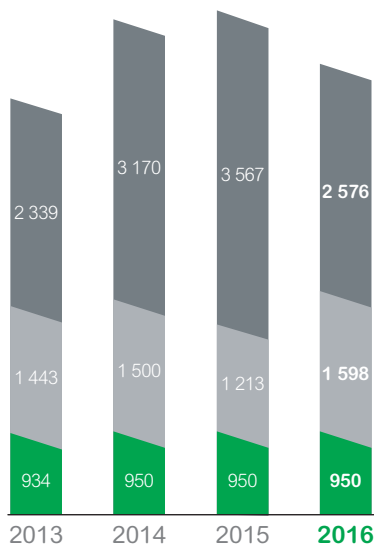
Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, il vous est demandé d'émettre un avis favorable sur les éléments des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de votre société. Ces éléments sont présentés dans les tableaux ci-dessous. Pour

plus de détails, notamment sur les commentaires quant aux taux d'atteinte des conditions de performance, veuillez vous référer à la section 3.7 du Document de Référence.

Par la **cinquième résolution**, vous êtes invités à donner un avis favorable sur les éléments de la rémunération 2016 de M. Jean-Pascal Tricoire et par la **sixième résolution** sur ceux de M. Emmanuel Babeau.

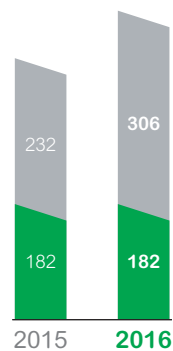
Dans les tableaux ci-dessous, vous trouverez des détails sur la rémunération récurrente annuelle et les versements pour les retraites de Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau.

Rémunération fixe et variable et intéressement long terme pour M. Tricoire (en milliers d'euros) entre 2013 et 2016



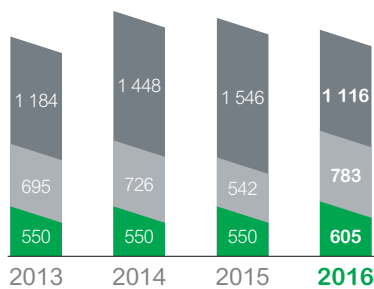
■ Part fixe
■ Part variable
■ Intéressement long terme

Versements complémentaires (parties fixe et variable) au titre de la retraite de M. Tricoire (en milliers d'euros) pour les années 2015 et 2016



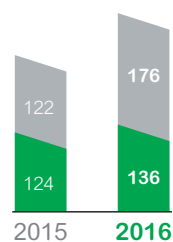
■ Part fixe
■ Part variable

Rémunération fixe et variable et intéressement long terme pour M. Babeau (en milliers d'euros) entre 2013 et 2016



■ Part fixe
■ Part variable
■ Intéressement long terme

Versements complémentaires (parties fixe et variable) au titre de la retraite pour M. Babeau (en milliers d'euros) pour les années 2015 et 2016



■ Part fixe
■ Part variable

M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général

I – Éléments des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice clos

	Montants soumis au vote	Description
1°) Part fixe	950 000 €	Rémunération fixe brute annuelle de 950 000 € du 1 ^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016 autorisée par le conseil d'administration du 16 février 2016. Cette rémunération est inchangée depuis 2013.
2°) Part variable	1 598 090 €	<p>La part variable cible s'élève à 130 % de la rémunération fixe. La part variable peut varier de 0 à 260 % en fonction du degré d'atteinte des objectifs. Elle est inchangée depuis 2015.</p> <p>Le conseil d'administration du 15 février 2017 a fixé la part variable 2016 versée en mars 2017 à 168,22 % de la part fixe, ce qui représente un taux d'atteinte de 129,4 % sur une base 100. Le calcul de la part variable se décompose comme suit :</p> <p>1) Composante critères économiques (60 %) en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ des indicateurs financiers du Groupe (40 %), en l'occurrence les objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (13,33 %), d'EBITA ajusté (13,33 %) et de génération de cash (13,33 %) ; ◆ des priorités du programme d'entreprise (20 %), en l'occurrence la croissance des ventes transactionnelles (6,67 %) et les ventes de services (6,67 %), ainsi que la marge brute sur les systèmes (projets et équipements) (6,67 %). <p>Le taux d'atteinte de ces critères a été fixé à 138,33 % (base 100).</p> <p>2) Composante critères non économiques (20 %) en fonction de la satisfaction des clients (10 %) et du baromètre Planète & Société (10 %) pour lesquels le taux d'atteinte a été de 132 % (base 100).</p> <p>3) Objectifs individuels (20 %), qui sont des objectifs spécifiques et, dans la mesure du possible, mesurables, pour lesquels le conseil a fixé le taux d'atteinte à 100 % (base 100). La valeur du coefficient multiplicateur a été fixée à 1, sans impact sur le montant de la part variable.</p>
3°) Versement complémentaire pour constitution d'une retraite complémentaire		Versement complémentaire destiné à tenir compte du fait que, 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, M. Tricoire doit veiller lui-même à la constitution de sa retraite supplémentaire. Pour déterminer le montant de ce versement complémentaire autorisé, le conseil d'administration s'est basé sur les travaux d'un expert indépendant, le cabinet Willis Towers Watson.
Part fixe complémentaire annuelle	182 000 €	Il a veillé à ce que le mécanisme mis en place soit conforme à l'intérêt des actionnaires.
Part variable complémentaire annuelle	306 160 €	<p>M. Tricoire perçoit donc une composante complémentaire, répartie entre une part fixe et une part variable établie en fonction de critères de performance. La part variable est totalement alignée en termes de critères et de taux (objectif à 130 % de la part fixe complémentaire et part variable comprise entre 0 et 260 %) sur la part variable annuelle (voir ci-dessus).</p> <p>Le conseil d'administration du 15 février 2017 a fixé la part variable complémentaire annuelle 2016 versée en mars 2017 à 168,22 % de la part fixe complémentaire annuelle, soit un taux d'atteinte de 129,4 % sur une base 100.</p> <p>Ce calcul se décompose comme celui de la part variable présenté au point 2°) ci-dessus.</p> <p>Ces versements complémentaires sont destinés à permettre à M. Tricoire de se constituer une retraite. Il a accepté d'allouer ces versements complémentaires, déduction faite des impôts, à des véhicules d'investissement dédiés au financement de sa retraite complémentaire.</p>

	Montants soumis au vote	Description
4°) Actions de performance	761 400 € pour 18 000 actions de performance selon la valorisation IFRS	18 000 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan n° 25, à M. Tricoire, en sa qualité de Président Directeur général de Schneider Electric SE.
	1 814 400 € pour 42 000 actions de performance selon la valorisation IFRS	42 000 actions de performance ont été attribuées à M. Tricoire, dans le cadre du plan n° 26, en sa qualité de dirigeant de Schneider Electric Asia Pacific. 100 % de ces 60 000 actions de performance sont soumises à des critères de performance mesurés sur une période de trois ans : <ul style="list-style-type: none"> ◆ 40 % des actions sont subordonnées au niveau de la réalisation d'un objectif de marge opérationnelle d'EBITA ajusté sur les exercices 2016 à 2018 comme suit : le critère de marge opérationnelle ajustée est défini comme la moyenne des taux annuels de réalisation de la marge d'EBITA ajusté pour les exercices 2016 à 2018, qui sont fixés par le conseil d'administration de Schneider Electric SE en conformité avec les objectifs annoncés aux investisseurs en début d'année. Pour 2016, le conseil avait décidé que si la marge d'EBITA ajusté diminuait d'au moins 10 points de base avant l'impact de change par rapport à 2015, le taux de réalisation de l'année serait de 0 %, et si elle augmentait d'au moins 40 points de base avant l'impact de change, alors le taux de réussite pour ce critère pour 2016 s'établirait à 100 % avec une répartition linéaire entre les deux points ; ◆ 25 % des actions sont conditionnées au taux de génération de cash du Groupe sur les exercices 2016 à 2018. L'objectif de taux moyen oscille entre 80 % et 100 % conformément au barème suivant : 0 % si le taux moyen est inférieur ou égal à 80 %, 100 % si le taux moyen est supérieur ou égal à 100 %, avec une progression linéaire entre les deux points ; ◆ 20 % des actions sont conditionnées à la progression de l'indice du « baromètre Planète & Société » à fin 2018 selon les modalités suivantes : si cet indice est inférieur ou égal à 8, aucune action n'est acquise. Si cet indice est supérieur ou égal à 9, 100 % des actions sont acquises. La distribution est linéaire entre les deux points ; ◆ 15 % des actions sont conditionnées aux objectifs de <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) entre 2016 et la fin de la période d'acquisition. L'objectif de TSR est défini sur la base du classement de Schneider Electric en termes de TSR au sein du panel de sociétés suivant : ABB, Legrand, Siemens, Schneider Electric, Eaton, Emerson, Honeywell, Johnson Controls, Rockwell Automation, Fuji Electric, Mitsubishi Electric et Yokogawa et en application du barème suivant : 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 titre 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) ; dans le deuxième quartile (rang 4, 5, 6), un taux moyen d'atteinte de 87 % du critère ; dans le troisième quartile (rang 7, 8, 9), un taux moyen d'atteinte de 13 % du critère ; dans le dernier quartile (rang 10, 11, 12), un taux d'atteinte nul. Cependant, dans le cas où l'écart entre le TSR de Schneider Electric et celui des entreprises qui le précèdent dans le classement est inférieur à 3 % en valeur de TSR, Schneider Electric sera réputé avoir le même rang que celles-ci. <p>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.</p> <p>Le pourcentage du capital représenté par l'attribution de parts à M. Tricoire est de 0,01 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'assemblée générale : 25 avril 2013. Numéro de la résolution : 16°. Date de la décision d'attribution par le conseil d'administration : le 23 mars 2016.</p>
5) Jetons de présence	0 €	M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence.
6) Avantages de toute nature	2 204 €	Cela concerne : <ul style="list-style-type: none"> ◆ l'abondement versé aux salariés ayant souscrit à l'augmentation de capital qui leur est réservée, d'un montant de 1 404 €. Date d'approbation par le conseil d'administration : le 16 février 2016 ; ◆ l'abondement versé aux salariés ayant souscrit au plan d'épargne-retraite collective (Perco) en France, d'un montant de 800 €. Date d'approbation par le conseil d'administration : 18 février 2015.
	8 388 €	M. Tricoire a bénéficié de l'intéressement. Autorisation du conseil d'administration : 16 février 2016.

Montants soumis au vote	Description
13 408 €	M. Tricoire a bénéficié d'une voiture de fonction. Autorisation du le conseil d'administration : 16 février 2016.

II – Autres éléments de rémunération qui ont été ou 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.-à-d. rémunération et versements complémentaires inclus) des trois dernières années (cf. chapitre 3-7 du Document de Référence 2016). Décision du conseil d'administration des 18 et 19 juin 2013. Date d'approbation par l'assemblée générale : le 6 mai 2014 (5 ^e résolution).
Indemnité de non-concurrence	0 € M. Tricoire pourrait bénéficier d'indemnités de non-concurrence pendant une durée d'un an plafonnées à 6/10 de la moyenne de sa rémunération brute (moyenne mensuelle de sa rémunération brute totale, c.-à-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 2016). Décisions du conseil de 2009, 2012 et des 18 et 19 juin 2013, modifiées le 24 octobre 2013. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2009, 2012 et 6 mai 2014.
Régime de retraite supplémentaire	N/A (Pour rappel) Par décision du conseil d'administration du 18 février 2015, M. Tricoire a perdu le bénéfice du régime de retraite à prestations définies de 1995 et de 2012 des dirigeants français du Groupe (article 39) dont il bénéficiait. (cf. chapitre 3-7 du Document de Référence 2016). Décision du conseil du 18 février 2015. Date d'approbation par l'assemblée générale : le 21 avril 2015 (5 ^e 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.-à-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 effectués (voir ci-dessus), (ii) une rente invalidité, réversible au conjoint survivant au taux de 60 %, 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.-à-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 2016). Décision du conseil du 18 février 2015. Date d'approbation par l'assemblée générale : le 21 avril 2015 (5 ^e 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, invalidité et décès, M. Tricoire bénéficie de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité, décès et accident. Les indemnités de protection sociale et la couverture complémentaire sont soumises à des conditions de performance. Décisions du conseil de 2009, 2012 et des 18 et 19 juin 2013 et 18 février 2015. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2009, 2012, 2013 et 21 avril 2015 (5 ^e résolution).

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	605 000 €	Rémunération fixe brute annuelle de 605 000 € du 1 ^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016 autorisée par le conseil d'administration du 16 février 2016. La partie fixe, qui n'avait pas changé depuis 2013, a été majorée en 2016 pour tenir compte de l'évolution et du développement du Groupe et de l'accroissement des responsabilités confiées à M. Babeau.
2°) Part variable annuelle	782 870 €	<p>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.</p> <p>En 2015, la part variable cible était également de 100 %.</p> <p>Le conseil d'administration du 15 février 2017 a fixé la part variable 2016 versée en mars 2017 à 129,4 % de la part fixe, ce qui représente un taux d'atteinte de 129,4 % sur une base 100.</p> <p>Le calcul de la part variable se décompose comme suit :</p> <p>1) Composante critères économiques (60 %) en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ des indicateurs financiers du Groupe (40 %), en l'occurrence les objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (13,33 %), d'EBITA ajusté (13,33 %) et de génération de cash (13,33 %) ; ◆ des priorités du programme d'entreprise (20 %), en l'occurrence la croissance des ventes transactionnelles (6,67 %) et les ventes de services (6,67 %), ainsi que la marge brute sur les systèmes (projets et équipements) (6,67 %). <p>Le taux d'atteinte de ces critères a été fixé à 138,33 %.</p> <p>2) Composante critères non économiques (20 %) en fonction de la satisfaction des clients (10 %) et du baromètre Planète & Société (10 %) pour lesquels le taux d'atteinte a été de 132 %.</p> <p>3) Objectifs individuels (20 %), qui sont des objectifs spécifiques et, dans la mesure du possible, mesurables, pour lesquels le conseil a fixé le taux d'atteinte à 100 %.</p> <p>La valeur du coefficient multiplicateur a été fixée à 1, sans impact sur le montant de la part variable.</p>
3°) Versement complémentaire pour constitution d'une retraite complémentaire		<p>Versement complémentaire destiné à tenir compte du fait que, 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, M. Babeau doit veiller lui-même à la constitution de sa retraite supplémentaire.</p> <p>Pour déterminer le montant de cette rémunération complémentaire autorisée, le conseil d'administration s'est basé sur les travaux d'un expert indépendant, le cabinet Willis Towers Watson.</p> <p>Il a veillé à ce que le mécanisme mis en place soit conforme à l'intérêt des actionnaires.</p>
Part fixe complémentaire annuelle	136 400 €	M. Babeau perçoit donc une composante complémentaire, répartie entre une part fixe et une part variable en fonction de critères de performance. La part variable est alignée en termes de critères et de taux (objectif à 100 % de la part fixe complémentaire et part variable comprise entre 0 et 200 %) sur la part variable annuelle (voir ci-dessus).
Part variable complémentaire annuelle	176 502 €	<p>Le conseil d'administration du 15 février 2017 a fixé la part variable complémentaire annuelle 2016 versée en mars 2017 à 129,40 % de la part fixe complémentaire annuelle, soit un taux d'atteinte de 129,40 % sur une base 100.</p> <p>Ce calcul se décompose comme celle de la part variable présentée au 2°) ci-dessus.</p> <p>Ces versements complémentaires sont destinés à permettre à M. Babeau de se constituer une retraite. Il a accepté d'allouer ces versements complémentaires, déduction faite des impôts, à des véhicules d'investissement dédiés au financement de sa retraite complémentaire.</p>

	Montants soumis au vote	Description
4°) Actions de performance	329 940 € pour 7 800 actions de performance selon la valorisation IFRS	7 800 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan n° 25, à M. Babeau, en sa qualité de Directeur général délégué de Schneider Electric SE.
	786 240 € pour 18 200 actions de performance selon la valorisation IFRS	<p>18 200 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan n° 26, à M. Babeau, en sa qualité de dirigeant de Invensys Ltd.</p> <p>100 % de ces 26 000 actions de performance sont soumises à des critères de performance mesurés sur une période de trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 40 % des actions sont subordonnées au niveau de la réalisation d'un objectif de marge opérationnelle d'EBITA ajusté sur les exercices 2016 à 2018 comme suit : le critère de marge opérationnelle ajustée est défini comme la moyenne des taux annuels de réalisation de la marge d'EBITA ajusté sur les exercices 2016 à 2018 fixés par le conseil d'administration de Schneider Electric SE en conformité avec les objectifs annoncés aux investisseurs en début d'année. Pour 2016, le conseil avait prévu que si la marge d'EBITA ajusté diminuait d'au moins 10 points de base avant l'impact de change par rapport à 2015, le taux de réalisation de l'année serait de 0 %, et si elle augmentait d'au moins 40 points de base avant l'impact de change, alors le taux de réussite pour ce critère pour 2016 s'établirait à 100 % avec une répartition linéaire entre les deux points ; ◆ 25 % des actions sont conditionnées au taux de génération de cash du Groupe entre 2016 et la fin de la période d'acquisition. L'objectif de taux moyen oscille entre 80 % et 100 % conformément au barème suivant : 0 % si le taux moyen est inférieur ou égal à 80 %, 100 % si le taux moyen est supérieur ou égal à 100 %, avec une progression linéaire entre les deux points ; ◆ 20 % des actions sont conditionnées à la progression de l'indice du « baromètre Planète & Société » à fin 2018 selon les modalités suivantes : si cet indice est inférieur ou égal à 8, aucune action n'est acquise. Si cet indice est supérieur ou égal à 9, 100 % des actions sont acquises. La distribution est linéaire entre les deux points ; ◆ 15 % des actions sont conditionnées aux objectifs de <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) pour les exercices 2016 à 2018. L'objectif de TSR est défini sur la base du classement de Schneider Electric en termes de TSR au sein du panel de sociétés suivant : ABB, Legrand, Siemens, Schneider Electric, Eaton, Emerson, Honeywell, Johnson Controls, Rockwell Automation, Fuji Electric, Mitsubishi Electric et Yokogawa en application du barème suivant : 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 titre 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) ; dans le deuxième quartile (rang 4, 5, 6), un taux moyen d'atteinte de 87 % du critère ; dans le troisième quartile (rang 7, 8, 9), un taux moyen d'atteinte de 13 % du critère ; dans le dernier quartile (rang 10, 11, 12), un taux d'atteinte nul. Cependant, dans le cas où l'écart entre le TSR de Schneider Electric et celui des entreprises qui le précèdent dans le classement est inférieur à 3 % en valeur de TSR, Schneider Electric sera réputé avoir le même rang que celles-ci. <p>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).</p> <p>Ces obligations sont suspendues dès lors que M. Babeau détient des actions Schneider Electric représentant en valeur deux fois sa rémunération fixe annuelle.</p> <p>Le pourcentage du capital représenté par l'attribution à M. Babeau est de 0,004 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'assemblée générale : 25 avril 2013. Numéro de la résolution : 16^e Date de la décision d'attribution par le conseil d'administration : le 23 mars 2016.</p>
5°) Jetons de présence	N/A	
6°) Avantages de toute nature	7 246 €	M. Babeau a bénéficié de l'intéressement. Autorisation du conseil d'administration : le 16 février 2016.
	700 €	M. Babeau a bénéficié de l'abondement versé aux salariés ayant souscrit au plan d'épargne Groupe (PEG) en France. Date d'approbation par le conseil d'administration : le 16 février 2016.
	13 197 €	M. Babeau a bénéficié d'une voiture de fonction. Autorisation du conseil d'administration : le 16 février 2016.

II – Autres éléments de rémunération qui ont été ou sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale au titre des conventions réglementées

	Montants soumis au vote	Description
Indemnité de départ	0 €	<p>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 (cf. chapitre 3-7 du Document de Référence 2016).</p> <p>Décisions du conseil des 18 et 19 juin 2013 et du 18 février 2015. Dates d'approbation par l'assemblée générale : le 6 mai 2014 et le 21 avril 2015 (6^e résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	0 €	<p>M. Babeau pourrait bénéficier d'indemnités de non-concurrence pendant une durée d'un an plafonnées à 6/10 de la moyenne de sa rémunération brute (moyenne mensuelle de sa rémunération brute totale, c.-à-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 2016).</p> <p>Décisions du conseil des 18 et 19 juin 2013 modifiées le 24 octobre 2013, et du 18 février 2015. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 6 mai 2014 et 21 avril 2015.</p>
Régime de retraite supplémentaire	N/A	<p>(Pour rappel) Du fait de sa renonciation à son contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS le 18 février 2015, M. Babeau a perdu le bénéfice du régime de retraite à prestations définies de 1995 et de 2012 des dirigeants français du Groupe (article 39), ainsi que le bénéfice du régime applicable aux dirigeants français du Groupe (article 83) dont il bénéficiait. (cf. chapitre 3-7 du Document de Référence 2016).</p> <p>Application de la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 relative à l'annulation de la prestation d'un régime de pension supplémentaire selon l'article 39 pour les dirigeants mandataires sociaux.</p>
Régime de prévoyance supplémentaire	0 €	<p>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.-à-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 effectués (voir ci-dessus), (ii) une rente invalidité, réversible au conjoint survivant au taux de 60 %, 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.-à-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 2016).</p> <p>Décision du conseil du 18 février 2015. Date d'approbation par l'assemblée générale : le 21 avril 2015 (6^e résolution).</p> <p>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, invalidité et décès, M. Babeau bénéficie de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe sur les risques maladie, incapacité, invalidité, décès et accident. Les indemnités de protection sociale et la couverture complémentaire sont soumises à des conditions de performance.</p> <p>Décisions du conseil de 2009, 2012, 2013 et du 18 février 2015. Dates d'approbation par l'assemblée générale : 2009, 2012, 2013 et 21 avril 2015 (6^e résolution).</p>

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables au Président Directeur général et au Directeur général délégué pour l'exercice 2017 – septième et huitième résolutions

En application du nouvel article L. 225-37-2 du Code de commerce introduit par la « loi Sapin 2 » du 9 décembre 2016, vous êtes invité(e) à approuver les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de la société en raison de leurs mandats, soit le Président-Directeur général – M. Jean-Pascal Tricoire – et le Directeur général délégué – M. Emmanuel Babeau – pour l'année 2017.

La résolution que nous vous proposons d'adopter porte sur l'ensemble des éléments de la rémunération en numéraire, fixe et variable, ainsi que les avantages de toute nature, y compris l'intéressement long terme sous forme d'actions de performance, les avantages en nature, les versements complémentaires destinés à la constitution d'une retraite et les autres éléments soumis à l'approbation des actionnaires au titre des conventions réglementées.

Au second semestre 2016, le comité de gouvernance et des rémunérations a estimé que la nouvelle réglementation était l'occasion de mener une étude approfondie de la méthodologie appliquée par le conseil d'administration pour la détermination des rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux au cours des dix dernières années (cf. Document de Référence 2015, p. 151 et années précédentes) et a établi un projet de rapport sous la forme d'un Livre Blanc qui a été remis aux membres du conseil.

Dans cette étude, le comité s'est attaché à examiner la conformité des rémunérations aux principes que le conseil s'était fixés afin d'en évaluer la pertinence.

Il a examiné en particulier les points suivants :

a) Si les rémunérations des dirigeants étaient concurrentielles par rapport à un panel de pairs, comparables à Schneider Electric ou qui représentent une source potentielle de recrutement ou d'attrition. Le panel de comparaison proposé est composé :

- ◆ de concurrents à l'échelle internationale, notamment ceux retenus pour le critère du TSR relatif applicable à l'intéressement long terme,
- ◆ de concurrents pour le recrutement des talents,
- ◆ de groupes similaires en taille, structure ou activité.

Le nouveau panel retenu par le conseil et qui vient remplacer celui établi en 2012 se présente comme suit :

- ◆ Groupe 1 : Pairs européens – biens d'équipement

ABB	Legrand
Philips	Siemens
Atlas Copco	

- ◆ Groupe 2 : Constructeurs européens

Vinci	Saint Gobain
ACS	Lafarge Holcim

- ◆ Groupe 3 : Sociétés de logiciels européennes

SAP	Dassault Systèmes
Hexagon	

- ◆ Groupe 4 : Différentes sociétés industrielles B-to-B, concurrents potentiels en termes de recrutement et appartenant aux mêmes indices européens de sociétés de taille similaire à Schneider (Stoxx Europe 50)

Bayer	Syngenta
Air Liquide	Airbus
Thyssen Krupp	

- ◆ Groupe 5 : Pairs nord-américains

a) Biens d'équipement

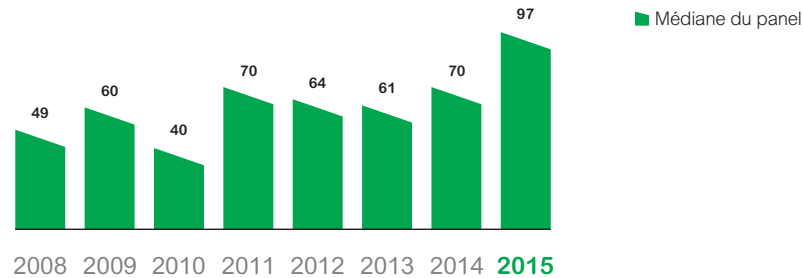
Eaton
Emerson
JCI (Johnson Controls)
Honeywell
Rockwell Automation

b) Sociétés de logiciels

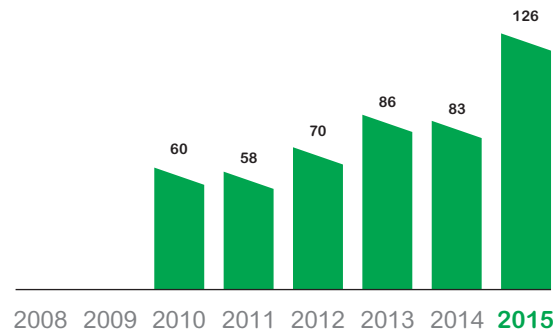
PTC
Autodesk

Conclusion du comité : L'examen comparatif des rémunérations de M. Tricoire et de M. Babeau sur les dernières années fait ressortir que les rémunérations accordées au Président Directeur général et au Directeur général délégué se situaient dans la médiane du panel, conformément à l'objectif que le conseil s'était fixé.

Positionnement de la rémunération du PDG vs. panel (en % du panel)



Positionnement de la rémunération du DGD vs. panel (en % du panel)



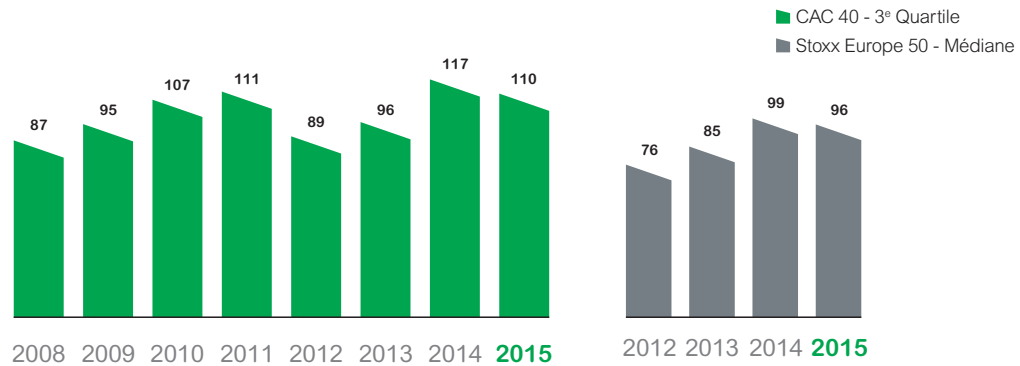
Notes : 1 - La rémunération comprend le salaire de base, la rémunération variable à court terme et à long terme (actions de performance) à la cible.
2 - Pour tous les panels, les dernières données disponibles sont extraites des Rapports Annuels 2015.

b) Si ces rémunérations se situaient en ordre de grandeur au niveau du quartile supérieur du CAC 40 et de la médiane de l'indice Stoxx Europe 50

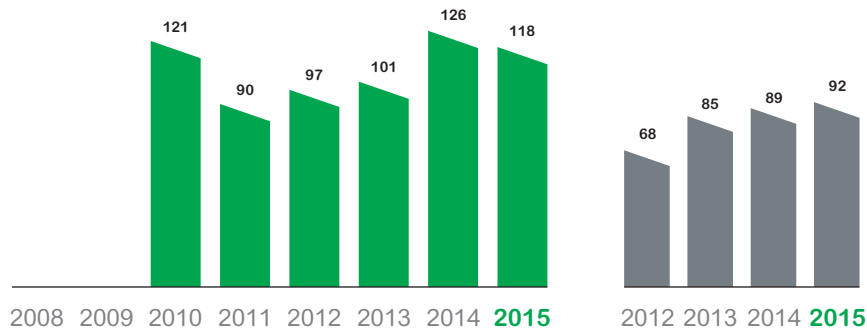
L'étude comparative a conclu que les rémunérations accordées au Président Directeur général et au Directeur général délégué étaient positionnées près du troisième quartile du CAC 40 et de la médiane de l'index Stoxx Europe 50, conformément à l'objectif que le conseil s'était fixé et au positionnement du Groupe Schneider Electric au sein de ces indices.

Conclusion du comité : L'étude a confirmé que les rémunérations accordées au Président Directeur général et au Directeur général délégué étaient, en ordre de grandeur, conformes aux niveaux ciblés des indices pertinents.

Positionnement de la rémunération du PDG vs. indices de référence (en % de l'indice)



Positionnement de la rémunération du DGD vs. indices de référence (en % de l'indice)



Notes : 1 - La rémunération comprend le salaire de base, la rémunération variable à court terme et à long terme (actions de performance) à la cible.
2 - Pour tous les panels, les dernières données disponibles sont extraites des Rapports Annuels 2015.

c) Si ces rémunérations étaient bien conçues pour récompenser la performance :

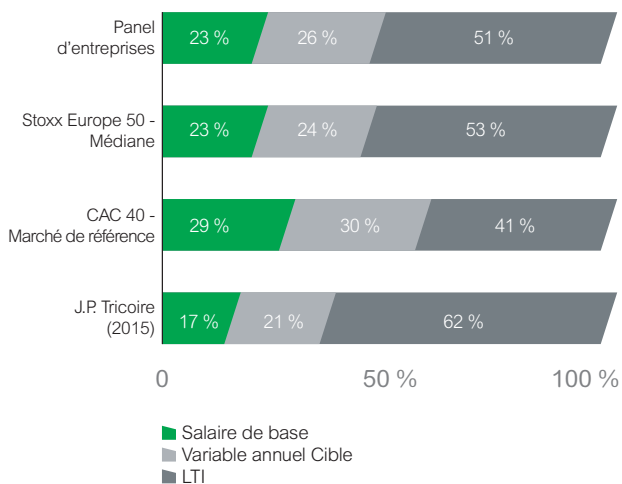
- ◆ en accordant une place importante aux composantes **variables**, qui représentent environ 80 % de la rémunération totale des dirigeants mandataires sociaux, numéraire et avantages de toute nature inclus,
- ◆ en déterminant la performance des hauts dirigeants en fonction de critères d'ordre essentiellement **économique** (pas moins de 60 % de la rémunération variable en numéraire et 80 % de l'intéressement long terme sous forme d'actions de performance) et **mesurable** (pas moins de 80 % de la rémunération variable en espèces et 100 % des bénéfices à long terme sous la forme d'actions de performance),
- ◆ en assurant un équilibre satisfaisant entre les objectifs financiers d'une part, et objectifs de développement durable et de transformation d'autre part, déclinés dans les composantes court terme (variable annuel) et long terme (intéressement long terme) de la rémunération.

Conclusion du comité : L'étude illustrée par les graphes présentés ci-dessous, a fait ressortir que la structure des rémunérations accordées au Président Directeur général et au Directeur général délégué permettait de servir l'objectif de rémunération de la performance individuelle et collective et le comité a noté en particulier :

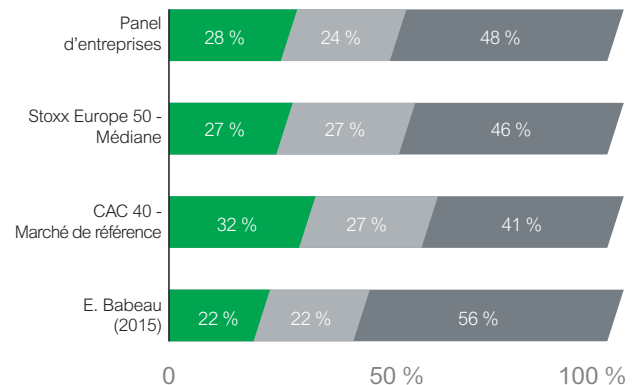
- ◆ que leur rémunération totale, avantages inclus, dépendait en grande partie de l'atteinte d'objectifs de performance variables, dans une proportion significativement plus élevée que la moyenne du marché, tandis que la part fixe était en moyenne inférieure de 6 points à la moyenne du panel international ;
- ◆ que la détermination de leur rémunération par le conseil sur la base de l'application des critères de performance définis en début d'année laissait peu, voire pas de place à la subjectivité tout en permettant au conseil d'évaluer la contribution personnelle des dirigeants aux objectifs assignés ;
- ◆ que la nature des critères de performance et les niveaux d'atteinte requis reflétaient les ambitions à court et moyen terme partagées avec les actionnaires ;
- ◆ que ces mêmes critères intégraient les facteurs clefs de performance de l'entreprise dans ses deux dimensions, à court et à long terme.

Structure de rémunération

Président Directeur général



Directeur Général délégué

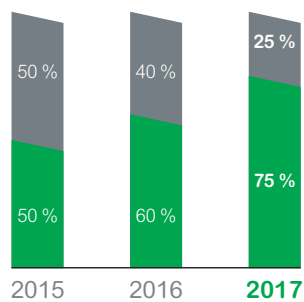


Critères applicables à la rémunération annuelle variable

	2017	2016
Critères économiques	75 %	60 %
Groupe	60 %	40 %
Croissance organique	30 %	13,33 %
EBITA Ajusté	20 %	13,33 %
Génération de cash	10 %	13,33 %
Priorités du programme d'entreprise	15 %	20 %
CA sur les Services	5 %	6,66 %
Marge brute sur les Systèmes (projets et équipements)	5 %	6,66 %
Index Digital*	5 %	
Chiffre d'affaires des Produits Transactionnels		6,66 %
Critères économiques mesurables	5 %	20 %
Baromètre Planète & Société	5 %	10 %
Satisfaction client		10 %
Critères managériaux définis par le conseil d'administration	20 %	20 %
Objectifs individuels fixés par le conseil en application du Plan Stratégique	20 %	20 %
TOTAL	100 %	100 %

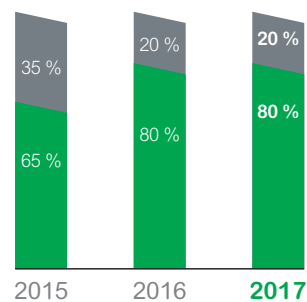
* La nature de ce critère n'est pas divulguée en raison du secret des affaires.

Poids des critères économiques



■ Économique
■ Développement durable & Transformation

Poids des critères mesurables

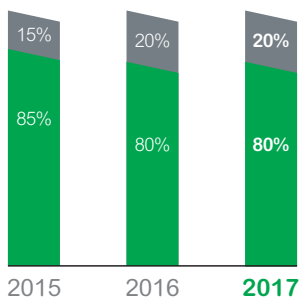


■ Mesurable
■ Qualitatif

Critères applicables à l'intéressement long terme (actions de performance soumises à une période de performance de trois ans)

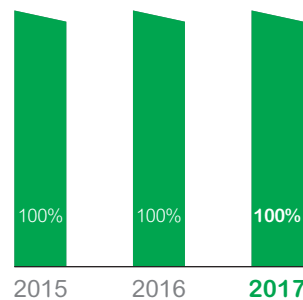
	2017	2016
Critères (poids)		2016
EBITA ajusté (taux d'atteinte annuel)	40 %	40 %
Génération de cash (taux d'atteinte sur 3 ans)	25 %	25 %
Baromètre Planète & Société (évaluation annuelle de la performance à partir des plans 2017)	20 %	20 %
Classement relatif du TSR (taux d'atteinte au bout de 3 ans)	15 %	15 %
TOTAL	100 %	100 %

Poids des critères économiques



■ Économique
■ Développement durable & Transformation

Poids des critères mesurables



■ Mesurable
■ Qualitatif

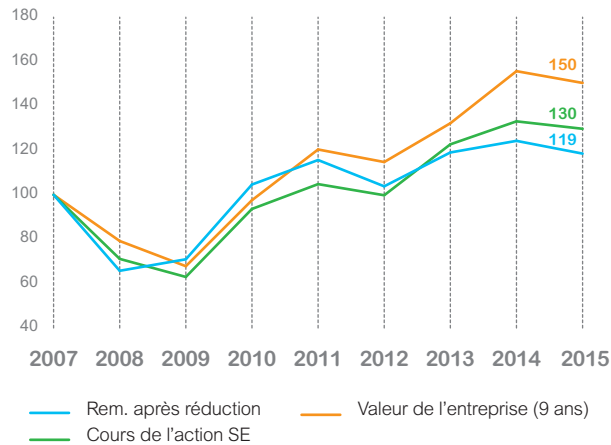
d) Si la méthodologie utilisée garantissait que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux était alignée sur les intérêts des actionnaires, les avantages attribués sous forme d'actions représentant la moitié de la rémunération totale ou plus.

L'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux après application des taux de réduction du nombre des actions effectivement acquises en fonction de l'atteinte des objectifs de performance, a été comparée à celle du cours des actions et de la valeur d'entreprise. Les courbes sont en adéquation (cf. graphes ci-dessous).

Conclusion du comité : La rémunération des dirigeants mandataires sociaux a été mécaniquement alignée sur les intérêts des actionnaires et sur la performance du Groupe mesurée par le marché, ce qui démontre que les objectifs fixés présentent le degré d'exigence requis et sont conformes aux attentes des actionnaires.

Principe de rémunération de la performance : analyse pour le Président Directeur général

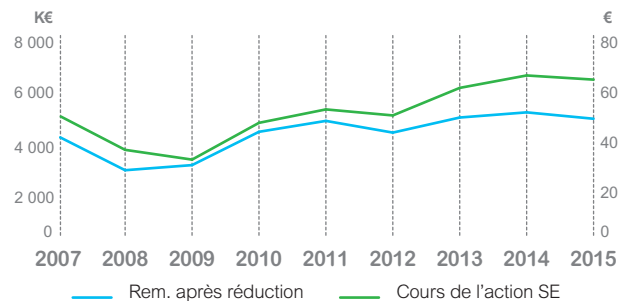
Rem. PDG vs valeur d'entreprise et cours de l'action (Base 100)



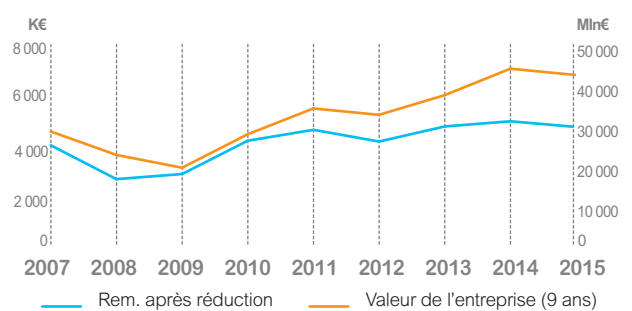
Note : la rémunération après réduction comprend :

- Le salaire de base
- La rémunération variable à court terme perçue pour l'année de référence
- La valeur à l'attribution (IFRS) de la rémunération variable à long terme (actions de performance/stock options) attribuée l'année de référence, multipliée par le taux d'atteinte.

Rem. PDG (K€) vs cours de l'action SE (€)

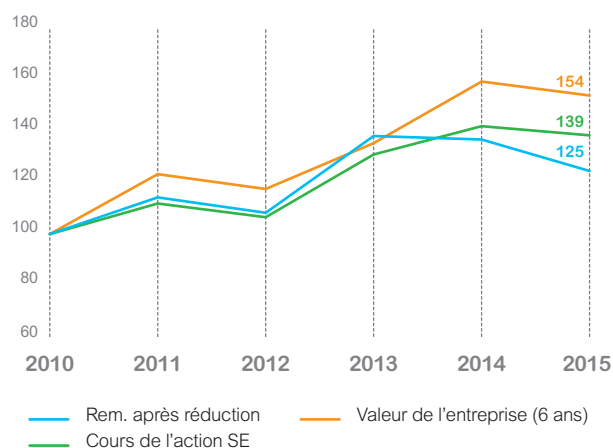


Rem. PDG (K€) vs valeur de l'entreprise (Mln€)



Principe de rémunération de la performance : analyse pour le Directeur général délégué

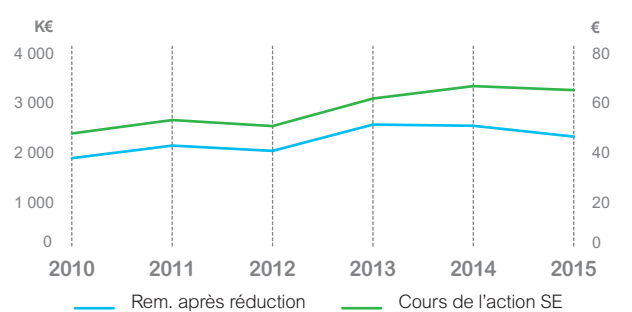
Rem. DGD vs valeur d'entreprise et cours de l'action (Base 100)



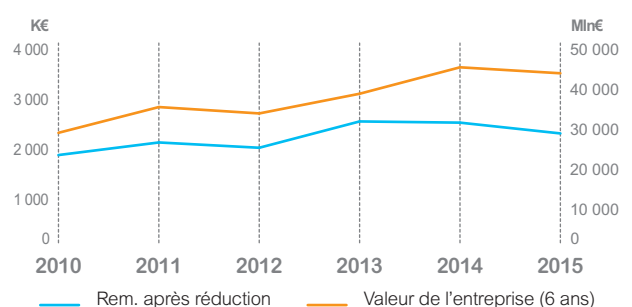
Note : la rémunération après réduction comprend :

- Le salaire de base
- La rémunération variable à court terme perçue pour l'année de référence
- La valeur à l'attribution (IFRS) de la rémunération variable à long terme (actions de performance/stock options) attribuée l'année de référence, multipliée par le taux d'atteinte.

Rem. DGD (K€) vs cours de l'action SE (€)



Rem. DGD (K€) vs valeur de l'entreprise (Mln€)



Sur la base des conclusions de cette étude et des recommandations du comité de gouvernance et des rémunérations, dont on rappelle que 75 % des membres sont indépendants au sens du Code AFEP/MEDEF, le conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 15 février 2017 de poursuivre la politique de rémunération appliquée aux mandataires sociaux du Groupe **en maintenant la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux appliquée en 2016**, tout en y apportant les principaux aménagements suivants :

- ◆ augmentation de 60 % à 75 % de la part des critères économiques dans la part variable ;
- ◆ abandon du coefficient multiplicateur ;
- ◆ maintien de la durée de performance pour l'acquisition des conditions de performance à trois ans, avec création d'un plan distinct réservé aux dirigeants mandataires sociaux, prévoyant une période de conservation supplémentaire d'une année.

Le conseil a également décidé de **maintenir le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au niveau de 2016, en montant** (fixe et variable, cible et plafond) **et en volumétrie** pour ce qui concerne les actions de performance.

Enfin, le conseil entend accroître la transparence de sa communication relative aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, dans les limites de la protection des intérêts de la société et de la confidentialité des affaires.

Le conseil s'est par ailleurs interrogé sur le maintien de la rémunération proposée pour les rôles de Président Directeur général d'une part, et de Directeur général délégué de l'autre, en cas de changement de l'un ou de l'autre et de remplacement par quelqu'un venant de l'extérieur du Groupe. Tout en constatant que cette rémunération était en adéquation avec le marché et conforme aux principes constamment affirmés, le conseil pourrait être amené à revoir les critères d'évaluation de la performance en fonction du profil du nouveau dirigeant, voire à envisager un versement ou une attribution exceptionnelle d'actions afin de compenser la perte d'avantages que le candidat subirait en changeant de poste.

Les principes et critères détaillés de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables au Président Directeur général et au Directeur général délégué résultant de cette politique et soumis à votre approbation sont présentés dans le Document de Référence, au chapitre 3.7.

En conformité avec le droit applicable, le versement d'une partie variable ou exceptionnelle en numéraire au titre de l'exercice 2017 sera soumis à votre approbation lors de l'assemblée annuelle suivant la clôture de l'exercice 2017.

Par la **septième résolution**, vous êtes invité(e) à approuver ces principes et critères pour 2017 concernant le Président Directeur général, et par la **huitième résolution** ceux afférents au Directeur général délégué.

Composition du conseil d'administration – de la neuvième à la quatorzième résolution

Nous vous rappelons que les mandats de M^{me} Magali Herbaut, MM. Gérard de La Martinière et Jean-Pascal Tricoire viennent à échéance à l'issue de l'assemblée générale 2017.

Votre conseil d'administration a décidé unanimement de vous proposer le renouvellement du mandat de M. Jean-Pascal Tricoire pour une durée de quatre ans afin qu'il puisse poursuivre, en qualité de Président Directeur général, l'exécution de la stratégie déterminée par le conseil d'administration.

La notice biographique de M. Jean-Pascal Tricoire, ainsi que les mandats qu'il exerce vous sont donnés en page 138.

Votre conseil d'administration, lors de sa réunion du 15 février 2017, a pris note de l'arrivée à son terme du mandat de M. Gérard de La Martinière.

Votre conseil d'administration tient à souligner toute la reconnaissance que la société doit à cette personnalité qui a accompagné le Groupe tout au long des différentes étapes de son fort développement et la grande qualité de ses contributions en particulier en tant que Président du comité d'audit et des risques.

Votre conseil d'administration, à l'occasion de sa réunion du 15 février 2017, a également pris acte de la décision de M^{me} Magali Herbaut de ne pas présenter sa candidature pour un nouveau mandat.

M^{me} Magali Herbaut ayant été nommée pour représenter les actionnaires salariés en vertu de l'article 11-3 des statuts, son successeur doit être nommé selon la procédure prévue par cet article qui dispose que lorsque les actionnaires salariés détiennent plus de 3 % du capital à la clôture d'un exercice, le représentant des actionnaires salariés doit être élu par l'assemblée générale des actionnaires parmi les candidats désignés par les conseils de surveillance des FCPE investis en actions de l'entreprise ou par les actionnaires salariés lorsque leurs actions sont détenues directement et non *via* des FCPE.

Les candidats qui ont été ainsi désignés et dont vous trouverez la biographie ci-après sont M^{me} Nadine Bouquin, M. Claude Briquet, M^{me} Xiaoyun Ma, MM. François Martin-Festa et Jean-Michel Védrine.

Votre conseil d'administration, sur le rapport du comité de gouvernance et des rémunérations, a agréé la douzième résolution prévoyant la nomination de M^{me} Xiaoyun Ma comme administrateur représentant les actionnaires salariés. En effet, le profil de M^{me} Xiaoyun Ma s'inscrit dans les objectifs de féminisation, de rajeunissement et, compte tenu de son parcours professionnel au sein du Groupe, d'internationalisation que s'est fixés le conseil d'administration quant à sa composition.

Le conseil d'administration vous invite, en conséquence, à voter en faveur uniquement de la douzième résolution et de vous abstenir de voter sur les dixième, onzième, treizième et quatorzième résolutions.

M^{me} Nadine Bouquin, 56 ans, diplômée de l'Université Joseph Fournier de Grenoble, où elle a obtenu un Master spécialisé en système logiciel temps réel, a démarré sa carrière chez Merlin Gerin dans le domaine des Automatismes Industriels, puis chez April successivement chef de projets logiciel et responsable de l'offre SCADA. Au début des années 90, elle intègre la société Télémécanique à Rueil-Malmaison, en tant que Chef de Produit des offres logiciel et connectivité dans le département variateurs de vitesse électroniques. À partir de 2003, elle participe activement à la transformation de la R&D de la Business Industry, avec pour mission principale de définir et implémenter la stratégie de développement des plateformes technologiques. Il y a 3 ans, elle est nommée VP, R&D Governance et rejoint l'équipe Corporate Technology en charge de la transformation des processus de création d'offres pour le Groupe. L'innovation pour développer de nouvelles valeurs et l'efficacité dans le développement sont ses deux thèmes favoris.

M. Claude Briquet, 57 ans, diplômé des écoles d'ingénieurs de Tarbes et de l'ENSEEIH, débute sa carrière en 1985 chez Schneider Electric. Il a occupé différentes fonctions au sein des opérations industrielles du Groupe en tant que Directeur d'usine en Normandie ou Directeur général de filiales. Il est aujourd'hui en charge des produits de négoce et des imports industriels de l'Europe. Élu depuis plus de 20 ans comme représentant des salariés dans les conseils de surveillance des FCPE du Groupe, il préside actuellement deux des fonds principaux. Il a été représentant des actionnaires salariés au conseil de surveillance de Schneider Electric de 2008 à 2012.

M^{me} Xiaoyun Ma, 53 ans, diplômée de prestigieuses universités chinoises, a débuté sa carrière professionnelle dans la finance au sein d'un cabinet d'audit (PWC). Elle rejoint Schneider Electric en 1997 en qualité de contrôleur d'une société Medium Voltage à Beijing en Chine. Depuis, elle a occupé différents postes de contrôleur et de Directeur Financier dans les domaines de la fabrication, la chaîne logistique et du front office, en Chine et dans la zone Asie Pacific, tout en obtenant un MBA de l'Université de New York en 2004. Elle occupe actuellement les fonctions de Directeur Financier de la zone Grande Chine, en charge des finances, de la simplification de l'organisation et de la transformation digitale interne. Elle a également été administrateur d'environ 40 sociétés chinoises et de la zone Asie Pacifique au sein du Groupe, au cours des dix dernières années.

M. François Martin-Festa, 49 ans, dirige la gestion de l'offre Data & Digital au sein de Digital Customer Experience. Ces initiatives ont pour but d'améliorer la présentation de l'Offre digitale du Groupe et de dynamiser l'utilisation par le client des plateformes de « e-commandes ». Auparavant, il a dirigé l'activité *Supply Chain Planning & Logistics* pour le Groupe, *Supply Chain Fulfillment operations* en Europe de l'Est et en Europe centrale (basé en Hongrie et en Allemagne) ainsi que l'activité *Products and Equipment Manufacturing Operations* et a géré des projets de transformation IT en Turquie, Afrique du Sud et France, avec un accent tout particulier sur la satisfaction client.

Jean-Michel Védrine, 55 ans, est diplômé de l'Université de Clermont-Ferrand, médaillé de la défense nationale. Après un cours passage chez un sous-traitant de l'arsenal de Roanne, il entre en 1983 dans le centre R&D de Schneider Electric à Nanterre. Sa carrière s'est poursuivie en 1991 à Angoulême en tant que chargé de validation des nouveaux produits dans l'activité Contrôle Industriel, pour laquelle Schneider est le

leader mondial incontesté. Il a contribué aux développements de produits à l'international et a fait entrer le Client dans des essais, en dépassant les exigences normatives. Il a d'autre part, promu la vente locale de matériel Schneider aux salariés.

Si vous approuvez la **douzième résolution**, le conseil d'administration comprendra 41,7 % de femmes, 58,3 % d'administrateurs étrangers et 75 % d'administrateurs indépendants.

Votre conseil d'administration considère en effet qu'en sus de M. Jean-Pascal Tricoire et de l'administrateur qui représente les actionnaires salariés, M. Willy Kissling n'a pas la qualité d'administrateur indépendant. Il a, en application du Code AFEP/MEDEF, perdu cette qualité du fait de son ancienneté au conseil. Les autres administrateurs ont la qualité d'administrateur indépendant.

Révision des jetons de présence – quinzième résolution

Par la **quinzième résolution**, votre conseil vous propose d'augmenter l'enveloppe maximum des jetons de présence alloués aux membres du conseil pour la porter de 1 500 000 euros à 2 000 000 euros.

Tout d'abord, conformément à une pratique de place, il est prévu d'intégrer dans cette enveloppe à partir de 2017 le montant de la rémunération allouée à M. Apotheker au titre de ses missions spécifiques de Vice-président administrateur référent indépendant dont nous vous rappelons que le montant proposé pour 2016 s'élève à 250 000 euros.

Le montant de l'augmentation résiduelle vise à tenir compte de la charge de travail de plus en plus significative des administrateurs. Le conseil a tenu ainsi 8 réunions en 2016 d'une durée moyenne de 6 heures (3 h 50 en 2013). Le travail des comités s'est également accru. Votre conseil vous rappelle qu'à l'exception du Président Directeur général chaque membre du conseil est au moins membre d'un comité, et que près de 50 % d'entre eux sont membres de deux comités.

Votre conseil estime par ailleurs qu'une revalorisation des jetons de présence alloués aux administrateurs est véritablement nécessaire pour attirer les meilleures compétences internationales et élargir le conseil vers les nouvelles économies et l'expertise digitale. À cet égard, il est utile de noter que la rémunération médiane des administrateurs non exécutifs des sociétés américaines du S&P 500 était de 285 065 dollars en 2015. De façon plus spécifique au secteur dans lequel évolue Schneider Electric, la moyenne de la rémunération allouée aux administrateurs des sociétés concurrentes internationales de Schneider Electric retenues pour le calcul du critère de TSR des plans d'actions de performance était de 229 302 euros (hors sociétés japonaises – cf. page 326 pour le détail du panel).

L'augmentation proposée ici permet de réduire l'écart qui sépare Schneider Electric de ses concurrents et de retrouver de la compétitivité dans l'attraction des talents internationaux. En outre, les nouvelles règles de répartition des jetons de présence mises en place par votre conseil accentuent la différence entre résidents français et étrangers afin d'être au plus près de leurs marchés respectifs et, ainsi, renforcer cette compétitivité sans alourdir excessivement la charge qui en résulte pour l'entreprise.

Rachat d'actions – seizième résolution

Nous vous demandons de renouveler l'autorisation donnée à la société par l'assemblée générale du 25 avril 2016 de racheter ses propres actions par tous moyens conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et de la réglementation européenne issue du Règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (règlement relatif aux abus de marché) entré en vigueur le 3 juillet 2016.

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, procéder, dans le cadre d'un contrat de liquidité, à l'animation du marché du titre de la société, et, dans le respect de la réglementation en vigueur, réaliser des opérations de croissance externe.

Les actions rachetées pourront être annulées dans le cadre de l'autorisation adoptée par la présente assemblée générale (vingt-septième résolution).

Nous vous rappelons que Schneider Electric, conformément à l'annonce qui avait été faite en 2015 et reprécisée en 2016, ciblait un montant cumulé de rachat d'environ 1,5 milliard sur la période 2015-2016. Ces rachats se sont inscrits 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 et en exécution des projets annoncés, Schneider Electric a procédé en 2015 et 2016 au rachat de 25,5 millions d'actions, pour un montant total de 1,5 milliard d'euros.

Vous trouverez en page 302 une information complémentaire sur les programmes de rachat d'actions de votre société.

Par la **seizième résolution**, 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 2016 : 59 249 875 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.

1.2 Partie extraordinaire

Modifications statutaires – dix-septième et dix-huitième résolutions

Le conseil d'administration vous propose de modifier l'article 11 des statuts de votre société en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce qui impose l'inscription dans les statuts du mode de désignation des administrateurs représentant les salariés.

Après examen des différentes options, le conseil d'administration du 15 décembre 2016 a porté son choix sur la désignation du ou des administrateurs représentant les salariés par l'organisation syndicale ou, en cas de deux administrateurs représentant les salariés, par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français.

Aux termes de la modification statutaire qui vous est proposée, il est prévu de poser le principe selon lequel le conseil d'administration comprend un ou deux administrateurs représentant les salariés selon que le nombre d'administrateurs est inférieur ou égal à 12 au moment de la désignation dudit administrateur ou supérieur à 12, étant précisé que l'administrateur représentant les salariés actionnaires nommé en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce n'est pas pris en compte pour la détermination de ce nombre d'administrateurs.

Lorsqu'un seul administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français. Lorsque deux administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, ils sont désignés par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de 4 ans renouvelable. Les administrateurs représentant les

salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions. Sous réserve des dispositions du présent article ou de la loi, ils ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

Tel est l'objet de la **dix-septième résolution**.

Par la **dix-huitième résolution** nous vous soumettons deux autres modifications statutaires concernant l'article 19 des statuts afin de le mettre en conformité avec les lois modifiées.

Délégations de compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires – de la dix-neuvième à la vingt-quatrième résolution

Nous vous soumettons des résolutions portant renouvellement des délégations existantes pour augmenter le capital.

Nous vous rappelons que le conseil d'administration bénéficie de délégations de compétence pour émettre, avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions mais aussi des valeurs mobilières donnant accès au capital, c'est-à-dire des actions avec bons de souscription, des obligations convertibles, des bons de souscription d'actions...

Le conseil d'administration n'a pas fait usage de ces délégations qui arrivent à échéance en juin 2017 indépendamment des augmentations de capital résultant de l'utilisation des délégations relatives aux augmentations de capital réservées aux salariés. Aussi, le conseil d'administration vous propose, conformément aux dispositions du Code de commerce (article L. 225-129-2), de renouveler ces délégations pour augmenter le capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, pour des montants et une durée identique de 26 mois. Le montant total des émissions autorisées reste inchangé, à 200 millions d'actions, soit 33,75 % du capital.

Le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de l'une quelconque de ces délégations en période d'offre publique.

Par la **dix-neuvième résolution**, il vous est demandé de déléguer au conseil d'administration la compétence pour émettre, tant en France qu'à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions ordinaires, ainsi que toute autre valeur mobilière pouvant donner accès au capital, comme par exemple des obligations convertibles ou remboursables en actions, des obligations à bons de souscription d'actions... Par la **vingtième résolution**, il vous est également demandé d'autoriser le conseil d'administration à augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription est limité, hors incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à 800 millions d'euros, soit 200 millions d'actions ou à titre indicatif 33,75 % du capital. Ce dernier montant est fixé sous réserve, le cas échéant, des droits de certains porteurs de titres de capital en cas d'émission de nouveaux titres. Le montant nominal maximum des augmentations de capital résultant de l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital de 800 millions d'euros.

Par la **vingt-et-unième résolution**, il vous est demandé de donner au conseil d'administration compétence pour procéder, tant sur le marché français que sur le marché international, à l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des mêmes valeurs mobilières que celles visées à la dix-neuvième résolution. En outre, au titre des dix-neuvième et vingt-et-unième résolutions, le conseil d'administration pourra émettre les actions auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières pouvant donner accès au capital, qui seraient émises, en accord avec le conseil d'administration, par des filiales directes ou indirectes de Schneider Electric SE.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription est limité à 230 millions d'euros, soit 57,5 millions d'actions ou à titre indicatif 9,7 % du capital. Ce montant s'impute sur le plafond de 800 millions d'euros nominal prévu à la dix-neuvième résolution. Toutefois, il est fixé sous réserve, le cas échéant, des droits de certains porteurs de titres de capital en cas d'émission de nouveaux titres.

Ainsi, la faculté d'émettre sans droit préférentiel de souscription offrira au conseil d'administration la possibilité de réaliser des opérations dont la rapidité est une condition essentielle de succès et qui présentent, en outre, l'avantage de solliciter une épargne publique nouvelle en émettant sur les marchés financiers étrangers ou internationaux.

Cependant, dans ce type d'opération, les droits des actionnaires seront préservés par :

- ◆ l'instauration d'un droit de priorité obligatoire de souscription au profit des actionnaires de 3 jours minimum ;
- ◆ le fait que le prix d'émission des actions devra être, en application des dispositions du Code de commerce, au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le jour de la fixation de ce prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

Le conseil d'administration pourra également utiliser cette délégation à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre

publique d'échange initiée par la société, dans les limites et conditions prévues par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

La **vingt-deuxième résolution** est destinée à permettre au conseil d'administration d'augmenter, le cas échéant, la taille d'une émission qu'il aura décidée dans le cadre de la dix-neuvième ou vingt-et-unième résolution en cas de souscription. L'augmentation de capital complémentaire, qui pourra ainsi intervenir dans les 30 jours de la clôture de la souscription initiale, ne pourra excéder 15 % de l'émission initiale et devra être réalisée au même prix. Toutefois, elle ne pourra pas conduire à dépasser les plafonds maximums prévus pour les augmentations de capital.

La **vingt-troisième résolution** autorise le conseil d'administration à émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 9,7 % du capital social, soit 57,5 millions d'actions, fixée par la vingt-et-unième résolution, afin de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de titres donnant accès au capital de sociétés tierces lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

La **vingt-quatrième résolution** donne au conseil d'administration la possibilité, dans la limite de 115 millions d'euros de nominal, soit 28,75 millions d'actions de 4 euros de nominal, ou à titre indicatif 4,85 % du capital, de procéder à des émissions sans droit préférentiel de souscription sur les marchés en France et/ou à l'étranger d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales, par placement privé. Nous vous rappelons que pour permettre aux sociétés d'optimiser leur accès aux marchés de capitaux et de bénéficier des meilleures conditions de marché, le Code monétaire et financier offre cette possibilité de réaliser des augmentations de capital par placement privé. Les placements privés sont des opérations sans droit préférentiel de souscription, qui s'adressent exclusivement (i) aux personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers ou (ii) à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces derniers agissent pour compte propre. Aux termes de la vingt-quatrième résolution, il est prévu qu'en cas d'émission par placement privé, le prix d'émission des actions nouvelles devra être au moins égal au choix du conseil d'administration :

- (i) à la moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé de Euronext Paris de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission ; ou
- (ii) au cours moyen pondéré par les volumes sur le marché réglementé de Euronext Paris du jour de Bourse précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué, dans les deux cas, d'une décote maximale de 5 %.

Cette dérogation à la prescription de l'article R. 225-19 du Code de commerce permet au conseil d'administration de déterminer le prix de l'action en fonction d'un cours minimum représentatif de la valeur intrinsèque du titre telle qu'appréciée par le conseil d'administration et de neutraliser, sur la période de détermination des prix, les effets d'une spéculation ou d'une volatilité excessive du cours.

Les opérations réalisées dans le cadre de cette délégation s'imputeront sur l'enveloppe maximum de 230 millions d'euros fixée par la vingt-et-unième résolution.

Avec l'ensemble de ces autorisations financières, le conseil d'administration disposera de la flexibilité nécessaire dans le choix des émissions envisageables et pourra adapter la nature des valeurs mobilières à émettre en fonction de la demande et de l'état des marchés financiers français, étrangers ou internationaux.

Augmentations de capital réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires – vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions

Schneider Electric, qui est convaincu de l'importance du développement de l'actionariat salarié, réalise chaque année, des augmentations de capital qui leur sont réservées. Au 31 décembre 2016, les salariés détenaient 4,46 % du capital.

Nous vous rappelons que l'assemblée générale du 25 avril 2016 a autorisé, par ses vingt-et-unième et vingt-deuxième 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, à ses réunions des 15 décembre 2016 et 15 février 2017, a décidé de renouveler en 2017, l'opération annuelle d'actionariat salarié dans la limite de 3,7 millions d'actions (soit près de 0,62 % 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 de 15 % (dans le respect du plafond prescrit de 20 %) à tous les souscripteurs et un abondement maximal de 1 400 euros.

En 2016, votre société a réalisé des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe (WESOP 2016). Ces opérations vous sont présentées en page 304 du présent Document de Référence.

Pour permettre la réalisation d'une nouvelle opération mondiale d'actionariat salarié en 2017, il vous est proposé de renouveler ces autorisations aux mêmes conditions.

Tel est l'objet des vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions.

Par la **vingt-cinquième 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 30 juin 2017 la délégation en vigueur votée par l'assemblée générale du 25 avril 2016 dans sa vingt-et-unième résolution.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la vingt-cinquième résolution s'imputera sur les plafonds prévus aux dix-neuvième et vingt-et-unième résolutions de l'assemblée générale.

Par la **vingt-sixième 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 vingt-cinquième résolution de la présente assemblée. Il pourra être affecté d'une décote maximale de 20 % par rapport au cours de Bourse de référence. L'application d'une telle décote sera appréciée par le conseil d'administration en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales du droit étranger applicable aux personnes bénéficiaires de l'émission. Les émissions qui seraient réalisées s'imputeront sur le plafond de 2 % prévu par la vingt-cinquième résolution.

Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois et ne pourra être utilisée qu'à compter du 1^{er} août 2017. Elle annule et remplace à compter du 1^{er} août 2017 l'autorisation en vigueur résultant de la vingt-deuxième résolution adoptée par l'assemblée générale du 25 avril 2016 pour les montants qui ne seront pas utilisés au 31 juillet 2017.

Autorisation donnée au conseil d'administration d'annuler, le cas échéant, les actions de la société achetées dans les conditions fixées par l'assemblée générale, dans la limite d'un maximum égal à 10 % du capital – vingt-septième résolution

Par la **vingt-septième résolution**, nous vous demandons de donner au conseil d'administration les pouvoirs pour procéder, sur une période de 24 mois à compter de la date de l'assemblée générale, à des annulations d'actions dans la limite de 10 % du capital, afin de réduire l'effet dilutif des augmentations de capital intervenues ou à intervenir du fait notamment de levées d'options de souscription ou des augmentations de capital réservées aux salariés et mettre en œuvre, le cas échéant, les programmes de rachats d'actions propres ayant pour objectif une réduction du capital.

Nous vous rappelons qu'il n'a pas été fait usage de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2015 qui vient à expiration le 24 avril 2017.

Enfin par la **vingt-huitième 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. Léo Apotheker rend compte, par le présent rapport, des diligences qu'il a effectuées en 2016 dans le cadre de ses fonctions de Vice-président administrateur référent indépendant.

À l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2016 qui a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Léo Apotheker, le conseil d'administration l'a nommé Vice-président administrateur référent indépendant pour la durée de son mandat⁽¹⁾.

1. Attributions du Vice-président administrateur référent indépendant

Le Vice-président administrateur référent 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 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 341 à 347. Ils sont également consultables sur le site Internet de la société, www.schneider-electric.com.

2. Activités 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 doit avoir une excellente connaissance du Groupe et être particulièrement bien informé sur la marche des affaires.

Ainsi, le Vice-président administrateur référent 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 totalité des membres du Comité Exécutif du Groupe.

Le Vice-président administrateur référent a également poursuivi ses échanges réguliers avec des collaborateurs du groupe – directeurs et autres employés – et ses visites de sites. Il est tenu informé de l'évolution de l'environnement concurrentiel, des avancées technologiques et des opportunités commerciales. En plus d'assurer son rôle de Président du comité de gouvernance et des rémunérations, il participe au comité stratégie.

Participation à la préparation des conseils

Le Vice-président administrateur référent 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 abordés 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 trois sessions exécutives en 2016 au cours desquelles les administrateurs ont fait part de leurs avis et observations sur l'organisation et la composition de la Direction Générale et sur le fonctionnement du conseil et de ses comités. Ils ont également échangé sur certains aspects 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.

Échanges avec les actionnaires

Le Vice-président administrateur référent a rencontré individuellement des actionnaires ainsi que le Comité Consultatif des Actionnaires. Il a également rencontré plusieurs investisseurs institutionnels afin de présenter à leurs analystes les principes de gouvernance de Schneider Electric. Les conclusions de ces échanges ont fait l'objet d'un rapport au comité de gouvernance et des rémunérations et au conseil.

Autres missions

Avec le concours du secrétariat du conseil, le Vice-président administrateur référent indépendant a initié la discussion annuelle que le conseil d'administration mène sur son fonctionnement. Il a notamment fait le suivi des axes d'amélioration retenus par le conseil d'administration lors de l'auto-évaluation conduite en 2015. Les conclusions de cette discussion sont présentées en page 136 du Document de Référence.

Le Vice-président administrateur référent 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) Toutefois conformément au code AFEP-MEDEF de novembre 2016, M. Apotheker perdra son statut d'administrateur indépendant à l'assemblée générale 2019.

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 13.7 des statuts de la société.

Le conseil d'administration l'a adopté le 25 avril 2013 puis modifié le 15 février 2017.

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 conflit d'intérêt qu'il aurait identifiées ou qui lui aurait été signalées ;
 - ◆ le Vice-président est Président du comité de gouvernance et des rémunérations ;
 - ◆ 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 du conseil d'administration et dans ce cadre l'appréciation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil ;
 - ◆ le Vice-président rend compte de son action lors des assemblées générales d'actionnaires ;
 - ◆ le Vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.
4. Le Vice-président administrateur référent doit être un membre indépendant au regard des critères rendus publics par la société.

À titre transitoire, l'article 12.2 des statuts prévoit que le premier Vice-président administrateur référent soit l'ancien Président du conseil de surveillance pour la durée de son mandat d'administrateur restant à courir.

ARTICLE 2 – Rôle et pouvoirs du conseil d'administration

1. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.
2. En vertu des dispositions légales ou statutaires il appartient au conseil d'administration de :
 - ◆ déterminer le mode d'exercice de la direction générale de la société ;
 - ◆ nommer et révoquer les dirigeants mandataires sociaux (Directeur général, directeurs généraux délégués) ainsi que fixer leur rémunération et les avantages qui leur sont accordés ;
 - ◆ coopter, le cas échéant, des administrateurs ;
 - ◆ convoquer les assemblées générales d'actionnaires ;
 - ◆ arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
 - ◆ établir les rapports de gestion et les rapports aux assemblées générales des actionnaires ;
 - ◆ établir les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants ;
 - ◆ approuver le rapport du Président du conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce ;

- ◆ décider de l'utilisation des délégations consenties par l'assemblée générale pour notamment augmenter le capital, racheter des actions propres, réaliser des opérations d'actionnariat salarié, annuler des actions ;
- ◆ autoriser des émissions obligataires ;
- ◆ décider des attributions d'options ou d'actions gratuites / de performance dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires ;
- ◆ autoriser les conventions réglementées (conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce) ;
- ◆ autoriser la délivrance de cautions, avals ou garanties ;
- ◆ décider de la constitution de comité d'études et en nommer les membres ;
- ◆ décider des dates de paiement du dividende et des éventuels acomptes sur dividende ;
- ◆ répartir entre ses membres les jetons de présence alloués par l'assemblée générale des actionnaires.

Conformément aux dispositions du Code de commerce, le conseil d'administration délègue au Président Directeur général (le cas échéant au Directeur général) tous pouvoirs :

- ◆ avec faculté de subdélégation, pour consentir des cautions, avals ou garanties dans le cadre d'un montant maximum annuel de 500 millions d'euros, limité par caution, aval ou garantie à :
 - (i) 150 millions d'euros pour les garanties d'engagements de filiales du Groupe au titre d'opérations d'optimisation financière du Groupe,
 - (ii) 250 millions d'euros pour les garanties d'engagements de filiales du Groupe reprenant des engagements de la société dans le cas d'opérations d'acquisition de société ou d'activité,
 - (iii) 100 millions d'euros pour les autres garanties.

Les limitations ci-dessus ne sont pas applicables aux cautions, avals et garanties susceptibles d'être données à l'égard des administrations fiscales ou douanières ;

- ◆ pour constater les augmentations de capital consécutives aux conversions d'obligations convertibles, aux exercices de bons de souscription d'actions et d'options de souscription d'actions, ainsi que les souscriptions de titres de capital ou donnant accès au capital dans le cadre des augmentations de capital réservées aux salariés et effectuer toutes les formalités préalables et postérieures liées à ces augmentations de capital et à la modification des statuts.
3. Pour être à même d'exercer ses missions définies en 1, et au-delà de ses pouvoirs spécifiques rappelés en 2, le conseil d'administration :
 - ◆ est informé soit par son Président, soit par ses comités, de tout événement significatif intéressant la bonne marche de la société ainsi que de la conclusion de tout contrat de projet significatif ;
 - ◆ autorise préalablement :
 - ◆ toutes cessions ou acquisitions de participation ou d'actif par la société ou par une société du Groupe d'un montant supérieur à 250 millions d'euros,
 - ◆ la conclusion de tout accord de partenariat stratégique ;
 - ◆ examine annuellement sa composition, son organisation et son fonctionnement ;

- ◆ est consulté pour avis préalablement à toute acceptation par le Directeur général ou les directeurs généraux délégués d'un mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe.
4. Il est rendu compte des travaux du conseil d'administration et des comités dans le rapport annuel.

ARTICLE 3 – Composition du conseil d'administration

Dans les propositions qu'il fait et les décisions qu'il prend, le conseil d'administration veillera à :

- ◆ refléter l'internationalisation des activités du Groupe et de son actionariat 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 et des salariés du Groupe conformément aux dispositions des articles 11.3 et 11.4 des statuts ;
- ◆ préserver la continuité du conseil en procédant à intervalle régulier au renouvellement d'une partie de ses membres, au besoin en anticipant des fins de mandat.

ARTICLE 4 – Réunions du conseil d'administration

1. Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins six fois par an dont une fois pour un examen approfondi de la stratégie.

Les convocations sont faites par tous moyens, même verbalement. Elles sont transmises par le secrétaire du conseil.

2. Le conseil d'administration est convoqué par le Président ou en cas d'empêchement de celui-ci par le Vice-président.

En outre, si le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le Président doit convoquer le conseil d'administration à une date qui ne peut être postérieure à quinze jours, lorsque le tiers au moins des administrateurs lui présente une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation en indiquant l'ordre du jour de la séance.

De même, le Directeur général, lorsqu'il n'exerce pas la présidence du conseil d'administration peut demander au Président de convoquer le conseil d'administration sur tout ordre du jour déterminé.

L'auteur de la convocation fixe l'ordre du jour de la réunion. Celui-ci peut être complété ou modifié au moment de la réunion.

Les réunions du conseil d'administration se tiennent au siège social de la société ou en tout autre lieu fixé dans la convocation, en France ou à l'étranger.

3. Un administrateur peut donner par écrit mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration.

Chaque administrateur ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration reçue par application de l'alinéa précédent.

Les membres du conseil d'administration peuvent participer aux réunions du conseil d'administration via des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective. Toutefois, en application des dispositions légales, en ce qui concerne l'arrêté des comptes annuels, des comptes consolidés et du rapport de gestion, les administrateurs participant à la réunion par visioconférence ou des moyens de télécommunication n'entrent pas dans la détermination du quorum et de la majorité.

Les délibérations du conseil d'administration ne sont valables que si la moitié au moins des administrateurs sont présents. Toutefois, en application de l'article 15 des statuts, le conseil d'administration ne peut valablement délibérer sur les modalités d'exercice de la direction générale que si les 2/3 des administrateurs sont présents ou représentés.

Les décisions sont prises à la majorité des administrateurs présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

4. Outre le secrétaire du conseil, 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 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 4 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 en permanence de s'assurer que leur situation personnelle ne les met pas en position de conflit d'intérêts avec la société. À cet effet, ils déclarent :

- ◆ l'existence ou non de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, au moment de leur entrée en fonction puis chaque année en réponse à une demande faite par la société à l'occasion de la préparation de son Document de Référence ;
- ◆ la survenance de tout événement rendant en tout ou partie inexacte la déclaration visée ci-dessus.

Les administrateurs en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ont le devoir d'en informer le Vice-président administrateur référent qui en fait part au conseil d'administration. Le conseil d'administration statue sur la question du conflit d'intérêt et demande, le cas échéant, aux administrateurs concernés de régulariser leur situation. Les administrateurs en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, s'abstiennent de participer au débat et au vote de la délibération correspondante et peuvent être invités à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du conseil d'administration.

7. À l'exception des administrateurs représentant les salariés, 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 3 jours ouvrés qui suivent la réalisation de l'opération, l'Autorité des marchés financiers par mail à l'adresse suivante : <https://onde.amf-france.org/RemiseInformationEmetteur/Client/PTRemiseInformationEmetteur.aspx> ainsi que le secrétaire du conseil, de toutes transactions portant sur

des actions émises par Schneider Electric SE ou de toutes opérations sur instruments financiers qui leur sont liés, effectuées par eux-mêmes ou pour leur compte.

8A. Les membres du conseil d'administration transmettent au secrétaire du conseil la liste des personnes qui leur sont étroitement liées au sens du Règlement européen n° 596/2014 (« Règlement Abus de Marché »), à qui ils notifient leurs obligations individuelles de déclaration à l'Autorité des marchés financiers et à Schneider Electric SE (à l'attention du secrétaire du conseil), identiques à celles qui leur sont personnellement applicables aux termes du paragraphe 8 ci-dessus.

9. Les membres du conseil d'administration s'engagent à respecter, pour leurs opérations financières personnelles, le code de déontologie boursière du Groupe dont le texte leur a été transmis. En conséquence, les membres du conseil d'administration ne peuvent acquérir ou céder des options ou tout autre instrument dérivé sur l'action Schneider Electric SE, sauf pour la réalisation des couvertures autorisées de plans d'options (c.a.d couverture des actions issues de levées d'options).

Les membres du conseil d'administration s'abstiennent de toute opération sur l'action Schneider Electric SE pendant les 31 jours qui précèdent le lendemain de la publication des comptes annuels ou semestriels et pendant les 16 jours qui précèdent le lendemain de la publication de l'information trimestrielle. Il en va de même lorsqu'ils disposent d'informations privilégiées, c'est-à-dire d'informations précises concernant la société qui n'ont pas été rendues publiques et qui, si elles étaient rendues publiques, pourraient avoir une influence sensible sur le cours de Bourse des actions de la société ou des instruments financiers qui leur sont liés.

10. Les membres du conseil d'administration assistent à l'assemblée générale.

11. La rémunération des membres du conseil d'administration est assurée par les jetons de présence alloués par l'assemblée générale des actionnaires. Cette somme est répartie par le conseil d'administration entre ses membres.

Les missions 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 et des rémunérations. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter. Tous les quatre ans, le conseil d'administration revoit la présidence des comités.

La durée du mandat des membres des comités coïncide avec celle de leur mandat de membre du conseil d'administration. Les mandats des membres des comités peuvent faire l'objet d'un renouvellement.

4. Les comités se réunissent à l'initiative de leur Président ou à la demande du Président du conseil d'administration ou du directeur général.
5. Le Président Directeur général est informé des réunions des comités. Il a des contacts réguliers avec les Présidents de comités.
6. Les réunions des comités se tiennent au siège social de la société ou en tout autre lieu décidé par le Président du comité sur un ordre du jour arrêté par ce dernier.

Elles peuvent se tenir, si nécessaire, en audio ou vidéo conférence.

Les membres du conseil non membre d'un comité ne peuvent participer à des réunions de ce comité que s'ils ont été invités par le Président du comité. Toutefois, le Vice-président administrateur référent peut participer à toutes les réunions des comités dont il n'est pas membre.

Seuls les membres du comité prennent part aux délibérations de celui-ci.

Un secrétaire établit les procès-verbaux des réunions, qui sont retranscrits, par le secrétaire du conseil, dans un registre *ad hoc* propre à chaque comité.

Un compte rendu des travaux de chacun des comités est présenté par son Président ou l'un de ses membres à la plus proche séance du conseil. Les procès-verbaux des réunions des comités sont remis aux membres du conseil d'administration.

Chaque comité peut demander, après en avoir informé le Président du conseil d'administration, des études à des consultants externes. Chaque comité peut décider d'inviter à ses réunions, en tant que de besoin, toute personne de son choix.

7. Le conseil d'administration peut, outre les comités spécialisés permanents qu'il a créés, décider de la constitution de comité *ad hoc* pour une opération ou une mission particulière.

ARTICLE 9 – Le comité d'audit et des risques

1. Composition et fonctionnement du comité d'audit et des risques

Le comité est composé de 3 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 5 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 utiles.

Régulièrement, hors la présence de représentant de la société, le comité entend les commissaires aux comptes et son Président le Directeur de l'audit interne.

2. Missions du comité d'audit et des risques

Le comité d'audit et des risques assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il prépare les décisions du conseil d'administration en ces domaines, il lui fait des recommandations et émet des avis. À cet effet :

- ◆ il prépare l'arrêté par le conseil d'administration des comptes annuels et semestriels, ainsi notamment :
 - ◆ il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe, et du respect des règles relatives au périmètre de consolidation,
 - ◆ il examine les risques et engagements hors bilan, ainsi que la situation de trésorerie,
 - ◆ il examine le processus d'élaboration de l'information financière ;
- ◆ il prend connaissance des projets de rapport annuel valant Document de Référence, de rapport semestriel et le cas échéant des observations de l'AMF sur ces rapports ainsi que des principaux autres documents d'information financière ;
- ◆ il assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes notamment en examinant le plan d'audit externe et les résultats des vérifications des commissaires aux comptes ;
- ◆ il propose, après éventuellement une procédure de consultation, le renouvellement ou la nomination de nouveaux commissaires aux comptes ;
- ◆ il s'assure de l'indépendance des commissaires aux comptes, notamment à l'occasion de l'examen des honoraires versés par le Groupe à leur cabinet ou leur réseau, et par l'approbation préalable des missions n'entrant pas dans le strict cadre du contrôle légal des comptes ;

- ◆ il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À cet effet :
 - ◆ il examine l'organisation et les moyens de l'audit interne, ainsi que son programme de travail annuel. Il reçoit trimestriellement la synthèse des rapports produits à l'issue des audits effectués. Cependant, le Président du comité reçoit ces rapports,
 - ◆ il examine la cartographie des risques opérationnels et s'assure de l'existence de dispositifs destinés à les prévenir ou à les minimiser,
 - ◆ il examine l'optimisation de la couverture des risques sur la base des rapports qu'il demande à l'audit interne,
 - ◆ il examine le dispositif du contrôle interne du Groupe et prend connaissance des résultats du « *self assessment* » des entités au regard du contrôle interne. Il s'assure de l'existence et de la pertinence d'un processus d'identification et de traitement des incidents et anomalies,
 - ◆ il prend connaissance du projet de rapport du Président du conseil d'administration sur le contrôle interne,
 - ◆ il examine les règles de bonne conduite en matière notamment de concurrence ou d'éthique et les dispositifs mis en place pour assurer leur diffusion et leur application.

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

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

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

ARTICLE 10 – Comité de gouvernance et des rémunérations

1. Composition et fonctionnement du comité

Le comité est composé de 3 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 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 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 3 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 3 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, pour lesquels il peut être amené à conduire des études approfondies ;

- ◆ il prépare l'ordre du jour de la session stratégique annuelle du conseil d'administration ;
- ◆ il approfondit certains sujets stratégiques pour le compte du conseil ;
- ◆ il apporte au conseil sa vision et sa compréhension des grandes tendances pertinentes pour les métiers du Groupe.

ARTICLE 13 – Portée du règlement intérieur

Le présent règlement intérieur a été approuvé, à l'unanimité, par le conseil d'administration. Acte purement interne, il vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration ; il n'a pas pour but de se substituer aux statuts. Il ne peut pas être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des membres du conseil d'administration, de la société, ni de toute société du Groupe Schneider Electric. Il peut être modifié à tout moment par simple délibération du conseil d'administration.

3.2 Charte du Vice-président administrateur référent indépendant

1. Le conseil d'administration peut nommer un Vice-président. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Il peut être révoqué à tout moment par le conseil d'administration.

2. Le Vice-président préside les réunions du conseil d'administration en l'absence du Président.

Le Vice-président est appelé à remplacer le Président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement, en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

3. Par exception au 1. ci-dessus, conformément à l'article 12.2 des statuts, la nomination d'un Vice-président est obligatoire si les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne. Le Vice-président exerce alors le rôle d'administrateur référent indépendant. À ce titre :

- ◆ le Vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers et de réunions mensuelles avec le Président Directeur général ;
- ◆ le Vice-président est consulté par le Président Directeur général sur l'ordre du jour et le déroulement de chaque réunion du conseil d'administration ainsi que sur le calendrier des réunions ;
- ◆ le Vice-président peut réunir les membres non exécutifs du conseil d'administration en « sessions exécutives » qu'il préside. Une « session exécutive » est inscrite à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration. Il appartient au Vice-président d'en décider la tenue. Elle se tient alors au choix du Vice-président, soit immédiatement avant l'ouverture, soit après la tenue de chaque réunion du conseil d'administration. En outre, le Vice-président peut entre deux

réunions du conseil d'administration réunir une « session exécutive ». Chaque administrateur peut demander au Vice-président la tenue d'une « session exécutive » ;

- ◆ le Vice-président rend compte au Président Directeur général dans les meilleurs délais des conclusions des sessions exécutives ;
 - ◆ le Vice-président porte à l'attention du Président et du conseil d'administration, les éventuelles situations de conflits d'intérêts qu'il aurait identifiées ;
 - ◆ le Vice-président est Président du comité de gouvernance ;
 - ◆ le Vice-président peut assister à toute réunion des comités dont il n'est pas membre ;
 - ◆ le Vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ;
 - ◆ le Vice-président conduit les évaluations annuelles et biennuelles du conseil d'administration et dans ce cadre l'appréciation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil ;
 - ◆ le Vice-président rend compte de son action lors des assemblées générales d'actionnaires ;
 - ◆ le Vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.
4. Le Vice-président administrateur référent doit être un membre indépendant au regard des critères rendus publics par la société.

À titre transitoire, l'article 12.2 des statuts prévoit que le premier Vice-président administrateur référent soit l'ancien Président du conseil de surveillance pour la durée de son mandat d'administrateur restant à courir.

4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes

4.1 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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec M. Leo Apotheker (Vice-président, administrateur référent indépendant)

Le mandat de Vice-président administrateur référent indépendant de M. Leo Apotheker, a été renouvelé à l'assemblée générale du 25 avril 2016 pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'assemblée générale de 2020.

M. Leo Apotheker bénéficie d'une rémunération, 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, et pour la première année de son mandat, à hauteur de 250 000 euros payable en deux versements semestriels.

Votre conseil d'administration a motivé cette convention de la façon suivante : il est de l'intérêt pour la société que M. Leo Apotheker poursuive l'exécution des missions qui lui ont été confiées en qualité de Vice-président administrateur référent indépendant avec les mêmes implication et expertise.

Cette convention a été conclue le 25 janvier 2017 pour une durée d'un an à compter du 26 avril 2016.

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 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 de son conjoint survivant au cas où il viendrait à décéder avant sa retraite ou la fin de son mandat, en cas de départ après 55 ans sans reprise d'activité, à la suite d'une révocation ou pour cause d'invalidité. Cette rente serait égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours de trois années précédant le décès (ou la date de départ si le décès a lieu après qu'il ait quitté Schneider Electric) et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par le conseil d'administration⁽¹⁾, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au décès.

(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.

M. Jean-Pascal Tricoire conserve en cas d'invalidité entraînant la cessation de toute activité professionnelle le droit à une rente (réversible au conjoint survivant à 60 %) à compter de sa retraite. Cette rente est égale à 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours des trois années précédant la date d'invalidité minorée de 1,25 % par trimestre manquant pour obtenir une retraite à taux plein et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par le conseil d'administration⁽¹⁾, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au moment de l'invalidité.

Par ailleurs, les indemnités de prévoyance complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès dont pourrait bénéficier M. Jean-Pascal Tricoire seront calculées sur la base de sa rémunération globale (fixe/variable et complément annuel⁽¹⁾).

Conformément aux dispositions du Code de commerce, ces droits relatifs à la prévoyance, à la couverture complémentaire ou aux assurances sont subordonnés à l'atteinte de l'un ou l'autre des deux critères suivants :

- ◆ la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive, ou
- ◆ la moyenne du montant du cash-flow libre des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive.

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 d'administration (ci-après « Montant Maximum »). Le droit à l'Indemnité de Départ Contraint est ouvert dans les cas suivants :

- ◆ révocation, non renouvellement, ou démission de son mandat de directeur général intervenu dans les six mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du conseil d'administration de Schneider Electric SE ;
- ◆ révocation, non renouvellement, ou démission de son mandat de directeur général, en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par M. Jean-Pascal Tricoire, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus ;
- ◆ révocation, non renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de directeur général alors que les objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des quatre derniers exercices clos au jour de son départ ont été atteints en moyenne aux deux tiers.

Le droit à l'Indemnité 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 M. Jean-Pascal Tricoire, des trois derniers exercices clos au jour où le conseil d'administration 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 entre 66 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;
- ◆ atteint à au moins 100 % : il percevra 100 % du Montant Maximum.

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 SE, 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, limité à un an et rémunéré à hauteur maximum de 60 % de sa rémunération cible autorisée.

Dans tous les cas de départ autres que volontaires, le conseil d'administration se prononcera sur l'application ou non de la clause de non-concurrence, au plus tard dans les huit jours du départ de M. Jean-Pascal Tricoire.

En cas de démission volontaire, M. Jean-Pascal Tricoire est tenu à une obligation de non-concurrence et bénéficiera de l'indemnité si :

- ◆ il a satisfait aux conditions de performance qui subordonnent le versement de l'Indemnité de Départ Contraint, et ;
- ◆ il n'est pas ou ne sera pas en droit ou en situation de cumuler l'indemnité de non-concurrence avec le versement d'une retraite.

Options de souscription ou d'achat 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 de souscription ou d'achat 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.

(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.

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 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 de son conjoint survivant au cas où il viendrait à décéder avant sa retraite ou la fin de son mandat, 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 SE) et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par le conseil d'administration⁽¹⁾, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au décès.

M. Emmanuel Babeau bénéficie en cas d'invalidité, entraînant la cessation de toute activité professionnelle, d'un droit à une rente (réversible au conjoint survivant à 60 %) à compter de sa retraite. Cette rente est égale à 25 % de la moyenne des rémunérations versées au cours des trois années précédant la date d'invalidité minorée de 1,25 % par trimestre manquant pour obtenir une retraite à taux plein et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par le conseil d'administration⁽¹⁾, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, taux de mortalité) au moment de l'invalidité.

Par ailleurs, les indemnités de prévoyance complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès dont pourrait bénéficier M. Emmanuel Babeau seront 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.

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 d'administration (ci-après « Montant Maximum »). Le droit à l'Indemnité de Départ Contraint est ouvert dans les cas suivants :

- ◆ 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 ;
- ◆ 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 M. Emmanuel Babeau, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus ;
- ◆ révocation, non renouvellement ou démission sollicitée de son mandat de Directeur général délégué alors que les objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, des quatre derniers exercices clos au jour de son départ ont été atteints en moyenne aux deux tiers.

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 M. Emmanuel Babeau, des trois derniers exercices clos au jour où le conseil d'administration 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 entre 66 % et 100 % : il percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;
- ◆ atteint à au moins 100 % : il percevra 100 % du Montant Maximum.

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 SE, 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.

(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.

Engagement de non-concurrence

M. Emmanuel Babeau bénéficie d'un engagement de non-concurrence, limité à un an et rémunéré à hauteur maximum de 60 % de sa rémunération cible autorisée.

Dans tous les cas de départ autres que volontaires, le conseil d'administration se prononcera sur l'application ou non de la clause de non-concurrence, au plus tard dans les huit jours du départ de M. Emmanuel Babeau.

En cas de démission volontaire, M. Emmanuel Babeau est tenu à une obligation de non-concurrence et bénéficiera de l'indemnité si :

- ◆ il a satisfait aux conditions de performance qui subordonnent le versement de l'Indemnité de Départ Contraint, et ;
- ◆ il n'est pas ou ne sera pas en droit ou en situation de cumuler l'indemnité de non concurrence avec le versement d'une retraite.

Options de souscription ou d'achat 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 de souscription ou d'achat 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. Leo Apotheker (Vice-président, administrateur référent indépendant)

Votre conseil d'administration dans sa séance du 6 mai 2014 a autorisé la rémunération de M. Leo 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 en deux versements semestriels.

Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 21 avril 2015.

Avec M. Henri Lachmann (administrateur jusqu'au 25 avril 2016)

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 du régime de retraite supplémentaire des dirigeants mis en place en 1995 (article 39 fermé) et dont bénéficie l'ancien Président du conseil de surveillance – retraité –.

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 peut être résilié chaque année par les parties, sous réserve d'informer de sa décision avant le 31 octobre pour une prise d'effet au 31 décembre de la même année.

Le montant des primes 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.

Aucun versement de prime n'a été effectué par Schneider Electric SE en 2016.

M. Henri Lachmann n'est plus concerné par cette convention depuis l'assemblée générale du 25 avril 2016.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 15 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
Jean-Yves Jégourel

MAZARS
Loïc Wallaert

4.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, opération sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- ◆ de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - ◆ émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (19^e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital,
 - ◆ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public (21^e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce. Par ailleurs, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, les actions pourront être émises en conséquence de l'émission par des sociétés dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société,
 - ◆ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (24^e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital;
- ◆ de l'autoriser, dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée à la 24^e résolution, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social ;
- ◆ de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (23^e résolution), dans la limite de 9,7 % du capital social.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 800 millions d'euros au titre de la 19^e résolution, 230 millions d'euros au titre de la 21^e résolutions et 115 millions d'euros au titre de la 24^e résolution, étant précisé que les plafonds fixés pour les 20^e, 21^e, 22^e, 23^e, 24^e et 25^e résolutions de la présente assemblée et pour la 21^e résolution de l'assemblée du 25 avril 2016 s'imputeront sur le plafond global de 800 millions d'euros fixé à la 19^e résolution.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 19^e et 21^e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 22^e résolution.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, le cas échéant, et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre de la 21^e résolution.

Par ailleurs, le rapport du conseil d'administration appelle de notre part l'observation suivante : ce rapport justifie la première modalité dérogatoire de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, prévue par la 24^e résolution et correspondant à la moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission, par la volonté de neutraliser les effets d'une spéculation ou d'une volatilité excessive du cours. Nous ne pouvons donner notre avis sur les modalités de calcul de ce prix d'émission.

En outre, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 19^e et 23^e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 21^e et 24^e résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Fait à Paris La Défense et à Courbevoie, le 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS
Loïc Wallaert

ERNST & YOUNG et Autre
Jean-Yves Jégourel

4.3 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital 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 française ou étrangères liées à la Société dans les conditions prévues aux articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, 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 19^{ème} et 21^{ème} résolutions proposées à la présente Assemblée Générale.

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 pour une durée de vingt-six mois la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières 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 2017.

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 de 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 établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration en cas d'émission d'actions et/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 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

ERNST & YOUNG et Autre

Jean-Yves Jégourel

4.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/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 et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe Schneider Electric liées à la Société dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; (ii) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe ; (iii) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (i) du présent paragraphe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 1 % du capital social au jour de la présente assemblée générale, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond de 2 % prévu à la 25ème résolution de la présente assemblée générale mais en revanche est autonome et distinct des plafonds visés aux 19ème et 21ème résolutions de la présente assemblée générale.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, le pouvoir de fixer les modalités de cette émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. La présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1^{er} août 2017.

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 de 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 et/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 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS
Loïc Wallaert

ERNST & YOUNG et Autre
Jean-Yves Jégourel

4.5 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une période de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Paris La Défense et à Courbevoie, le 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

ERNST & YOUNG et Autre

Jean-Yves Jégourel

5. Projet des résolutions

Partie ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2016)

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 2016 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports faisant apparaître une perte de 99 729 913,92 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016)

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 2016 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 18 692,00 euros et que le résultat de l'exercice fait ressortir une perte de 99 729 913,92 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 592 498 759 actions de quatre euros de nominal composant le capital au 31 décembre 2016 et portant jouissance au 1^{er} janvier 2017, de 2,04 euros par action et en conséquence fixe à 1 208 697 468,36 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 110 098 335,72 euros, pour procéder à cette distribution.

Primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand	1 418 544 410,00 €
Perte de l'exercice	99 729 913,92 €
Report à nouveau	(18 692,00) €
Montant de la distribution	1 208 697 468,36 €
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	110 098 335,72 €

Au plan fiscal, il est précisé que cette distribution de 2,04 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/coupons mis en paiement par Schneider Electric SE, au titre des trois exercices précédents ont été les suivants, en euros :

	2013	2014	2015
	1,87	1,92	2,00

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions conclues en 2016 – rémunération du Vice-président administrateur référent indépendant – et information sur les conventions et engagements pris au cours des exercices antérieurs)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes présenté en application des dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce sur les conventions visées à l'article L. 225-38 dudit Code, approuve la convention présentée dans ces rapports, relative à la rémunération du Vice-président au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent indépendant, et prend acte des informations relatives aux conventions et aux engagements pris au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Jean-Pascal Tricoire)

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.2 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF modifié en novembre 2016, 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 2016 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 2016 à M. Emmanuel Babeau)

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.2 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF modifié en novembre 2016, 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 2016 à M. Emmanuel Babeau, tels que présentés dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables au Président Directeur général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président Directeur général, tels que détaillés dans le rapport joint au rapport mentionné aux articles L. 225-100 et L. 225-102 du Code de commerce, présenté dans le Document de Référence.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Directeur général délégué, tels que détaillés dans le rapport joint au rapport mentionné aux articles L. 225-100 et L. 225-102 du Code de commerce, présenté dans le Document de Référence.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur : Jean-Pascal Tricoire)

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. Jean-Pascal Tricoire pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

DIXIÈME RÉSOLUTION ⁽¹⁾

(Nomination de l'administrateur représentant les actionnaires salariés)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, nomme M^{me} Nadine Bouquin, administrateur représentant les actionnaires salariés, pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

ONZIÈME RÉSOLUTION ⁽¹⁾

(Nomination de l'administrateur représentant les actionnaires salariés)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, nomme M. Claude Briquet, administrateur représentant les actionnaires salariés, pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

(1) Dixième à quatorzième résolutions : conformément à l'article 11-3 des statuts de la société, un seul siège d'administrateur représentant les actionnaires salariés étant à pourvoir, seul sera désigné le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix des actionnaires présents et représentés. Le conseil d'administration a agréé la douzième résolution, en conséquence, il vous invite à voter en faveur de cette résolution et à vous abstenir de voter sur les 10^e, 11^e, 13^e et 14^e résolutions.

DOUZIÈME RÉOLUTION ⁽¹⁾

(Nomination de l'administrateur représentant les actionnaires salariés)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, nomme M^{me} Xiaoyun Ma, administrateur représentant les actionnaires salariés, pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

TREIZIÈME RÉOLUTION ⁽¹⁾

(Nomination de l'administrateur représentant les actionnaires salariés)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, nomme M. François Martin-Festa, administrateur représentant les actionnaires salariés, pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

QUATORZIÈME RÉOLUTION ⁽¹⁾

(Nomination de l'administrateur représentant les actionnaires salariés)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, nomme M. Jean-Michel Vedrine, administrateur représentant les actionnaires salariés, pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2021 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

QUINZIÈME RÉOLUTION

(Détermination 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 2 000 000 euros le montant annuel maximum des jetons de présence alloués au conseil d'administration.

SEIZIÈME RÉOLUTION

(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 (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (règlement relatif aux abus de marché), 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 pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers, à l'animation du marché du titre de la société ; ou
- ◆ de mettre en œuvre toute autre 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 59 249 875 actions sur la base du capital au 31 décembre 2016).

Le prix maximum d'achat est fixé à 90 euros par action sans pouvoir excéder le prix maximum fixé par la réglementation en vigueur. 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 5 332 488 750 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 négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré 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-septième résolution de la présente assemblée générale.

Le conseil d'administration pourra ajuster le(s) prix susmentionné(s) en cas d'incorporation de réserves ou de bénéfices donnant lieu soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite de titres, en cas de division de la valeur nominale des titres ou du regroupement des actions, et plus généralement, en cas d'opération portant sur les capitaux propres, pour tenir compte des conséquences de ces opérations sur la valeur des actions, ce prix étant alors ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

Tous pouvoirs sont conférés au conseil d'administration avec faculté de délégation pour mettre en œuvre la présente résolution.

L'autorisation est valable pour une durée maximale de 18 mois à compter de la présente assemblée générale.

(1) Dixième à quatorzième résolutions : conformément à l'article 11-3 des statuts de la société, un seul siège d'administrateur représentant les actionnaires salariés étant à pourvoir, seul sera désigné le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix des actionnaires présents et représentés. Le conseil d'administration a agréé la douzième résolution, en conséquence, il vous invite à voter en faveur de cette résolution et à vous abstenir de voter sur les 10^e, 11^e, 13^e et 14^e résolutions.

Partie extraordinaire

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 11 des statuts de la société pour prévoir la nomination d'administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, décide de modifier l'article 11 des statuts de la société, afin d'y insérer les dispositions légales concernant les administrateurs représentant les salariés. L'article 11 est complété par les dispositions suivantes :

« 4. Le conseil d'administration comprend en outre, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, des administrateurs représentant les salariés et dont le régime est soumis aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et aux présents statuts.

Le nombre des administrateurs représentant les salariés est égal à un si le nombre d'administrateurs visés par les articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est inférieur ou égal à douze au moment de la désignation dudit administrateur et à deux si ce nombre est supérieur à douze. L'administrateur représentant les salariés actionnaires nommé en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre d'administrateurs visés de l'article L. 225-17 du Code de commerce.

Lorsqu'un seul administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français. Lorsque deux administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, ils sont désignés par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de 4 ans renouvelable. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Par ailleurs, leurs fonctions prennent fin de plein droit en cas de rupture de leur contrat de travail ou de révocation conformément à l'article L. 225-32 du Code de commerce ou en cas de survenance d'un cas d'incompatibilité prévu à l'article L. 225-30 du même code.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Par exception aux dispositions du second alinéa l'article 11.1 des statuts de la société, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions.

Sous réserve des dispositions du présent article ou de la loi, les administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

Les dispositions du présent article cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application du présent article expirera à son terme. »

Les autres dispositions de l'article 11 et des statuts de la société restent inchangées.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 19 des statuts de la société pour mise en conformité avec les lois modifiées)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, décide de modifier comme suit l'article 19 des statuts de la société afin de le mettre en conformité avec les lois modifiées :

- ◆ au 6^e alinéa, le numéro d'article du Code civil « 1316-4 » est remplacé par le numéro « 1367 » ;
- ◆ au 7^e alinéa, le mot « troisième » est remplacé par le mot « deuxième ».

Les autres stipulations de l'article 19 et des statuts de la société restent inchangées.

Un exemplaire des statuts de Schneider Electric SE est annexé au procès-verbal de la présente assemblée.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter dans la limite de 800 millions d'euros de nominal le capital social, soit à titre indicatif environ 33,75 % du capital au 31 décembre 2016, par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une de ses filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-134, L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce :

- ◆ délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la société et de toutes autres valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit donnant accès par tous moyens,

immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société, ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en euros ou toutes autres monnaies ou unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que (i) la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée, soit en espèces, soit par compensation de créances et (ii) les actions à émettre conféreront les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ;

- ◆ décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme sur le fondement de la présente résolution, ne pourra être supérieur à huit cents (800) millions d'euros en nominal (soit à titre indicatif 33,75 % du capital au 31 décembre 2016) montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance. Les augmentations de capital réalisées sur la base des vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième et vingt-quatrième résolutions adoptées par la présente assemblée générale ainsi que celles réalisées, le cas échéant, sur la base de la vingt-et-unième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2016 s'imputeront sur ce montant, compte non tenu des ajustements nécessaires pour préserver conformément à la loi et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance. Cette limite de huit cents (800) millions d'euros en nominal ne s'appliquera pas aux augmentations de capital réservées aux salariés ou mandataires sociaux en vertu des dix-neuvième et vingtième résolutions adoptées par l'assemblée générale du 25 avril 2016, ainsi que par la vingt-sixième résolution de la présente assemblée ;
- ◆ décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société pourront notamment consister en des titres de créance ou être associés à l'émission de tels titres, en permettre l'émission comme titres intermédiaires ou encore revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non ;
- ◆ décide que les actionnaires ont proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
- ◆ décide que le conseil d'administration fixera les conditions et les limites dans lesquelles les actionnaires pourront exercer leur droit de souscrire à titre irréductible et pourra instituer au profit des actionnaires un droit préférentiel de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leur droit et dans la limite de leurs demandes ;
- ◆ décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le conseil d'administration pourra faire usage des facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce et notamment placer tout ou partie des titres non souscrits dans le cadre d'offres au public ;

- ◆ prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières susceptibles d'être émises et donnant accès au capital de la société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- ◆ décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions à émettre dans le cadre de la délégation susvisée sera au moins égale à la valeur nominale de l'action à la date d'émission desdites valeurs mobilières ;
- ◆ décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- ◆ décide que la présente délégation prive d'effet la quatorzième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 21 avril 2015 pour ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- ◆ fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-192-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- ◆ délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence pour décider, selon les modalités et aux époques qu'il déterminera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'incorporation successive ou simultanée au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou de l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
- ◆ décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital de huit cents (800) millions d'euros fixé par la dix-neuvième résolution de la présente assemblée générale ;
- ◆ décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues. Les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;
- ◆ prend acte que le conseil d'administration a tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence ;
- ◆ décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

- ◆ décide que la présente délégation prive d'effet la quinzième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 21 avril 2015 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- ◆ fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue d'augmenter dans la limite de 230 millions d'euros de nominal le capital social, soit à titre indicatif 9,7 % du capital au 31 décembre 2016, par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par offre au public.

La présente délégation pourra être utilisée pour rémunérer des apports de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce :

- ◆ délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider par offre au public une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ces valeurs mobilières pouvant être également libellées en euros ou toutes autres monnaies ; étant précisé que (i) la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée, soit en espèces, soit par compensation de créances, (ii) les actions nouvelles conféreront les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ;
- ◆ décide que l'émission d'actions par la société pourra résulter, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières émises par des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social et qui donneront accès par tous moyens à des actions ordinaires de la société ;
- ◆ décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, sur le fondement de la présente résolution, ne pourra être supérieur à deux cent trente (230) millions d'euros en nominal (soit à titre indicatif 9,7 % du capital au 31 décembre 2016), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits de porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance, étant précisé que le montant de deux cent trente (230) millions d'euros s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital de huit cents (800) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution adoptée par la présente assemblée générale ;
- ◆ décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions de la société pourront notamment consister en des titres de créance ou être associés à l'émission de tels titres, en permettre l'émission comme titres intermédiaires, ou encore revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non ;
- ◆ décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières qui seront émises conformément à la législation, étant précisé qu'il sera institué au profit des actionnaires un droit de priorité irréductible et/ou réductible pour les souscrire en application des dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce ;
- ◆ décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions à émettre, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription ou d'attribution d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, soit actuellement à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement, diminuée d'une décote maximale de 5 %, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
- ◆ prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- ◆ décide que la présente délégation pourra être utilisée à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société, dans les limites et dans les conditions prévues par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
- ◆ décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- ◆ décide que la présente délégation prive d'effet la seizième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 21 avril 2015 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- ◆ fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration d'augmenter le montant d'une émission initiale, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, décidée en application des dix-neuvième ou vingt-et-unième résolutions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et statuant conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

- ◆ délègue au conseil d'administration, sa compétence, pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée générale, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de décider pour chacune des émissions décidées en application des dix-neuvième et vingt-et-unième résolutions adoptées par la présente assemblée générale, que le nombre des actions ordinaires et des valeurs mobilières à émettre pourra être augmenté par le conseil d'administration dans les conditions légales et réglementaires et dans la limite des plafonds prévus respectivement par les dix-neuvième ou vingt-et-unième résolutions adoptées par la présente assemblée générale ;
- ◆ décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- ◆ prend acte que le conseil d'administration a tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation ;
- ◆ décide que la présente délégation prive d'effet la dix-septième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 21 avril 2015 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration.

VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration pour augmenter le capital social, dans la limite de 9,7 % du capital social en vue de rémunérer des apports en nature)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce :

- ◆ délègue au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires pour procéder sur le rapport du Commissaire aux apports, à une ou plusieurs augmentations de capital, dans la limite de 9,7 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 ne sont pas applicables ;
- ◆ décide que dans tous les cas, le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond d'augmentation de capital de deux cent trente (230) millions d'euros prévu par la vingt-et-unième résolution de la présente assemblée générale ;

- ◆ décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation notamment à l'effet de :
 - ◆ arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment évaluer les apports ainsi que l'octroi, le cas échéant, d'avantages particuliers,
 - ◆ fixer le nombre de titres à émettre en rémunération des apports ainsi que la date de jouissance des titres à émettre,
 - ◆ procéder, le cas échéant, à toute imputation sur la ou les primes d'apports, et notamment celles de frais entraînés par la réalisation des émissions,
 - ◆ constater les augmentations de capital en résultant et modifier les statuts en conséquence,
 - ◆ prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords, procéder à toutes les formalités requises pour l'admission aux négociations des actions émises et procéder à toutes les formalités de publicité requises ;
- ◆ décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- ◆ décide que la présente délégation prive d'effet la dix-huitième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 21 avril 2015 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- ◆ fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, d'augmenter le capital social, dans la limite de 115 millions d'euros de nominal -soit à titre indicatif 4,85 % du capital-, par l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de l'une de ses filiales, dont le prix d'émission sera fixé par le conseil d'administration selon les modalités déterminées par l'assemblée générale)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L. 225-129, à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-93, et au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

- ◆ délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, soit en euros,

soit en toute autre monnaie ou unité de comptes fixée par référence à plusieurs monnaies, l'augmentation du capital par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ; étant précisé que (a) la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances et (b) les actions nouvelles conféreront les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ;

- ◆ décide que le montant total des augmentations du capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme sur le fondement de la présente résolution, ne pourra être supérieur à cent quinze (115) millions d'euros de nominal (soit à titre indicatif 4,85 % du capital au 31 décembre 2016), montant auquel s'ajoutera le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits de porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites ou de performance, étant précisé que le montant de cent quinze (115) millions d'euros s'imputera sur le plafond d'augmentation de capital de deux cent trente (230) millions d'euros prévu par la vingt-et-unième résolution et sur le plafond global d'augmentation de capital de huit cents (800) millions d'euros prévu par la dix-neuvième résolution de la présente assemblée générale ;
- ◆ décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;
- ◆ prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- ◆ autorise, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce, le conseil d'administration, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par les lois et règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente résolution et à librement fixer le prix d'émission des actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, étant toutefois précisé que le prix d'émission devra être au moins égal au choix du conseil d'administration :
 - (i) à la moyenne pondérée des cours de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris de l'action sur une période maximale de six mois précédant la date de fixation du prix d'émission, ou
 - (ii) au cours moyen pondéré par les volumes sur le marché réglementé d'Euronext Paris du jour de Bourse précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué, dans les deux cas, d'une décote maximale de 5 % ;
- ◆ décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières, le conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;

- ◆ décide que le conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- ◆ décide que la présente délégation prive d'effet la dix-neuvième résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 21 avril 2015 dans ses montants non utilisés par le conseil d'administration ;
- ◆ fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents au Plan d'Épargne d'Entreprise dans la limite de 2 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-92 et suivants du Code de commerce et conformément aux dispositions de ce même code :

- ◆ délègue au conseil d'administration avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée générale, sa compétence pour décider de l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, réservée aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise de la société et des entreprises françaises ou étrangères liées à la société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, à concurrence d'un montant nominal maximal de 2 % du capital au jour de la mise en œuvre de la présente délégation, l'émission de titres pouvant être réalisée par versement en numéraire ou par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes en cas d'attribution gratuite d'actions ou autres titres donnant accès au capital au titre de la décote et/ou de l'abondement, étant précisé (i) que ce plafond s'imputera sur les plafonds visés aux dix-neuvième et vingt-et-unième résolutions de la présente assemblée et (ii) que la présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 30 juin 2017 ;
- ◆ décide de fixer la décote maximale offerte dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise à 20 % d'une moyenne des cours cotés de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration ou de son délégué fixant la date d'ouverture des souscriptions. Toutefois, l'assemblée générale autorise expressément le conseil d'administration à réduire la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, ou à ne pas en consentir, notamment pour tenir compte de la réglementation applicable dans les pays où l'offre sera mise en œuvre ;

- ◆ autorise le conseil d'administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions ordinaires de la société en substitution de tout ou partie de la décote et/ou, le cas échéant, de l'abondement, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution au titre de la décote et/ou de l'abondement ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires ;
- ◆ 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 2017 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2016 dans sa vingt-et-unième 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-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de pouvoir donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder aux augmentations de capital réservées à une catégorie de bénéficiaires : en faveur des salariés de sociétés étrangères du Groupe, soit directement, soit via des entités agissant pour leur compte ou des entités intervenant afin d'offrir aux salariés des sociétés étrangères du Groupe des avantages comparables à ceux offerts aux adhérents au Plan d'Épargne d'Entreprise dans la limite de 1 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-1, L. 225-138 et L. 228-92 et suivants du Code de commerce :

- ◆ délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, le capital social dans la limite d'un montant maximal de 1 % du capital à la date de la présente assemblée générale, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, conférant les mêmes droits que les actions anciennes, une telle émission sera réservée aux personnes répondant aux caractéristiques de la catégorie définie ci-dessous, étant

précisé (i) que le plafond de 1 % du capital fixé ci-dessus s'imputera sur le plafond de 2 % prévu à la vingt-cinquième résolution de la présente assemblée générale, mais en revanche est autonome et distinct des plafonds visés aux dix-neuvième et vingt-et-unième résolutions de la présente assemblée générale, (ii) que la présente autorisation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1^{er} août 2017 ;

- ◆ 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 de 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-cinquième résolution de la présente assemblée générale ; le conseil d'administration pourra fixer les conditions d'émission par application d'une décote maximale de 20 % sur le cours de Bourse de l'action de la société déterminé selon l'une des deux modalités décrites aux points (i) et (ii) du présent paragraphe ; le pourcentage d'une telle décote appliquée sur le cours de l'action de la société sera déterminé par le conseil d'administration en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales du

droit étranger applicable, le cas échéant, aux personnes bénéficiaires de l'émission ;

- ◆ décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, pour mettre en œuvre la présente délégation et arrêter la liste des bénéficiaires au sein des catégories fixées par la présente résolution et le nombre de titres à offrir à chacun d'eux, étant entendu que le conseil d'administration pourra décider que l'augmentation de capital sera réalisée à hauteur des montants souscrits sous réserve qu'au minimum 75 % des actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital offertes aient été souscrites, ainsi que notamment :
 - ◆ de fixer les caractéristiques des titres à émettre, arrêter le 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 1^{er} août 2017 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2016 dans sa vingt-deuxième 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-HUITIÈME 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.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation donnée au conseil d'administration pour annuler, le cas échéant, les actions de la société achetées dans les conditions fixées par l'assemblée générale, jusqu'à un maximum de 10 % du capital social)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le conseil d'administration, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler les actions propres de la société acquises en vertu des autorisations données par l'assemblée générale, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, selon les modalités suivantes :

- ◆ le conseil d'administration, est autorisé à annuler sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions acquises en vertu des autorisations de rachat des actions propres de la société dans la limite de 10 % du capital sur une période de 24 mois à compter de la présente assemblée générale, et à procéder à due concurrence aux réductions de capital social ;
- ◆ la différence entre le prix d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sera imputée sur les primes d'émission et, le cas échéant, sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- ◆ le conseil d'administration disposera des pouvoirs nécessaires, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour fixer les conditions de cette ou de ces annulations, pour accomplir tous actes, formalités, déclarations en vue d'annuler les actions et de rendre définitives les réductions de capital et pour modifier les statuts en conséquence.

La présente autorisation est valable pour une période de 24 mois à compter de la présente assemblée générale.

Responsables du Document de Référence 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.

Fait, le 17 mars 2017

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 2014 enregistré auprès de l'AMF en date du 19 mars 2015 sous le n° D15-0169 ;
- ◆ les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 5 du Document de Référence de l'exercice clos le 31 décembre 2015 enregistré auprès de l'AMF en date du 17 mars 2016 sous le n° D16-0154 ;
- ◆ 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 ;
- ◆ 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 2015 enregistré auprès de l'AMF en date du 17 mars 2016 sous le n° D16-0154 ;
- ◆ 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 ;
- ◆ le Rapport de Gestion figurant en partie 4 du Document de Référence de l'exercice clos au 31 décembre 2015 enregistré auprès de l'AMF en date du 17 mars 2016 sous le n° D16-0154 ;
- ◆ 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	2022
Mazars - Tour Exaltis - 61, rue Henri-Regnault - 92400 Courbevoie représenté par M. Loïc Wallaert	2004	2022
Commissaires aux comptes suppléants		
Auditex	2010	2022
Thierry Blanchetier	2010	2022

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	367
2. Contrôleurs légaux des comptes	368
3. Informations financières sélectionnées	7 - 9
4. Facteurs de risque	39 - 47
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la société	25 - 27
5.2. Investissements	
5.2.1. Réalisés	207
5.2.2. En cours	207
5.2.3. Programmés	207
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	19 - 20
6.2. Principaux marchés	20 - 23, 200 - 202
6.3. Événements exceptionnels	10 - 12, 224
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences ou contrats	45
6.5. Position concurrentielle	19 - 23
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	35 - 38
7.2. Liste des filiales importantes	262 - 272
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	232 - 234
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	42 - 43
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	202 - 208
9.2. Résultat d'exploitation	205, 210, 224 - 226
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	299 - 302
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	207, 212
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	251 - 253
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	43 - 44
10.5. Sources de financement attendues	43 - 44
11. Recherche et développement, brevets et licences	28 - 33
12. Information sur les tendances	
12.1. Principales tendances depuis la clôture de l'exercice	N/A



Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes

Table de concordance du Document de Référence

	Pages correspondantes du Rapport Annuel
Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	
12.2. Tendances identifiées pour l'exercice en cours	208
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	156
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunération versée	157 - 187
15.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	245 - 250, 259
16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	135 - 144
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	156
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	150 - 153
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	198
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	123
17.2. Participations et stock-options	305 - 314
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	97, 304
18. Principaux actionnaires	
18.1. Principaux actionnaires	8, 303
18.2. Répartition des droits de vote	303
18.3. Actionnariat de contrôle	303
18.4. Accord sur l'évolution de l'actionnariat	339
19. Opérations avec des apparentés	
364 - 365	
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	294
20.2. Informations financières pro forma	202 - 207
20.3. États financiers	210 - 215
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	273
20.5. Date des dernières informations financières	216
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	239 - 240
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	45 - 46

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit	299
21.1.2. Autres actions	299
21.1.3. Actions autodétenues	299
21.1.4. Valeurs mobilières	303
21.1.5. Conditions d'acquisition	N/A
21.1.6. Options ou accords	305 - 314
21.1.7. Historique du capital	299
21.2. Acte constitutif et statuts	N/A
21.2.1. Objet social	296
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	145 - 147
21.2.3. Droits et privilèges des actions	297 - 299
21.2.4. Modifications des droits des actionnaires	297 - 299
21.2.5. Assemblées générales	297
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	303
21.2.7. Seuils de participation	303
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	296
22. Contrats importants	260
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	117 - 118
24. Documents accessibles au public	296
25. Informations sur les participations	292 - 293

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	209 - 273
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	273
Comptes annuels de la société	
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	290
Rapport de Gestion	199 - 208
Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel	367

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	200 - 207
Évolution prévisible de la situation de la société et perspectives	208
ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE À LAQUELLE LE PRÉSENT DOCUMENT A ÉTÉ ÉTABLI	260
Activités en matière de recherche et de développement	28 - 34
Activité des filiales de la société	207, 292 - 293
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices	320
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	320
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	45 - 46
Information sur les délais de paiement des dettes fournisseurs	207
Information sur l'organe exerçant la Direction Générale de la société	5, 155 - 156
Résultats	202 - 208
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)	202 - 208 49 - 132
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	39 - 48
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	254 - 258
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	43 - 45
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	43 - 45
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	49 - 131
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	303
Autocontrôle : identité des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-7 et part du capital détenu par ces sociétés	303
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	304 - 314
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	305 - 306
Information sur le nombre minimal d'actions détenues par les mandataires sociaux pendant la durée de leur mandat	135 - 146
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)	189
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	300 - 301
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	157 - 188
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	135 - 144
Tableau des résultats de la société au cours des 5 derniers exercices	294
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions	302 - 303
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	314

Internet

www.schneider-electric.com



YouTube

SchneiderCorporate
(<https://www.youtube.com/user/SchneiderCorporate>)



Twitter

@SchneiderElec
(<https://twitter.com/SchneiderElec>)



Instagram

SchneiderElectric
(<https://www.instagram.com/schneiderelectric>)



LinkedIn

[linkedin.com/company/schneider-electric](https://www.linkedin.com/company/schneider-electric)
(<https://www.linkedin.com/company/schneider-electric>)



Facebook

SchneiderElectric
(<https://www.facebook.com/SchneiderElectric>)



Schneider Electric TV

tv.schneider-electric.com
(<http://tv.schneider-electric.com/site/schneidertv/index.cfm>)



Communication Financière

Amit Bhalla

Tél. : +44 (0)20 7592 8216

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



Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80



Life Is On



schneider-electric.com

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 2 369 995 036 euros
542 048 574 R.C.S. Nanterre
Siret : 542 048 574 01 091

998-00000000